



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN TYÖ- PAIKALLA TAPAHTUVASTA OPPIMISESTA SAADUN PALAUTETIEDON HYÖDYNTÄMI- SEEN

Tarja Ukonaho

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Palveluliiketoiminnan johtaminen
YAMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtaminen YAMK

UKONAHO TARJA

Toimintamallin kehittäminen työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta saadun palautetiedon hyödyntämiseen

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2017

Ammatillisen koulutuksen reformin myötä työpaikalla tapahtuvan oppimisen odotetaan merkittävästi lisääntyvän. Työssäoppimisen lisääntyessä on tärkeää, että toteutuksen laatua mitataan säännöllisesti ja systemaattisesti asiakaspalautteella opiskelijalta, työpaikkaohjaajalta sekä opettajalta. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda oppilaitokselle ja kahdelle kehittämistyössä mukana olevalle yhteistyöyritykselle toimintamalli kerätyn palautetiedon hyödyntämiseen. Tarkoitus oli löytää menettelytavat palautteen keräämiseen, tulosten analysointiin, johtopäätösten tekemiseen, kehittämissuunnitelman laadintaan, kehittämistoimenpiteiden seurantaan sekä toiminnan edelleen parantamiseen, joilla kerätty palaute saadaan hyödynnettyä.

Kehittämistehtävän lähtökohtana oli konstruktiivinen tutkimus. Työn toteutuksessa mallinnettiin ja ohjeistettiin palautteen kerääminen, palautteen käsitteleminen sekä selvitetiin edellytyksiä, joilla kerätty ja analysoitu palautetieto saadaan hyödynnettyä. Toimintamallin suunnitteluvaiheessa työn tutkimusmenetelminä käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja toimintamallin valmistuttua kyselyä. Vastaajilta kysyttiin mallin käyttöönottamisen kannalta oleellisia asioita kuten mallin hyödyllisyyttä, käyttökelpoisuutta ja lisäarvoa asiakkaalle. Avoimissa haastatteluissa yhteistyöyritysten työpaikkaohjaajilta selvitettiin millä toimilla palautteista nousseet kehittämistoimenpiteet saadaan työssäoppimispaikoissa käytännön kehittämistoimiksi.

Jotta toimintamalli otetaan käyttöön oppilaitoksessa ja yhteistyöyrityksissä, se tulee kokea käyttökelpoisena, hyödyllisenä ja sen tulee tuottaa lisäarvoa toimintaan. Lisäksi tarvitaan aktiivista viestintää, yhteistyötä oppilaitoksen ja työssäoppimispaikkojen välillä ja kaikkien osapuolten sitoutumista kehittämistoimiin. Kyselyn vastaajat katsoivat, että toimintamalli auttaa sitouttamaan eri osapuolet laadukkaasti työssäoppimisen toteuttamiseen. Työn luotettavuutta olisi lisännyt, jos mallia olisi ehditty pilotoida enemmän.

Asiasanat: palautetiedon hyödyntäminen, työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu, toimintamalli, jatkuva parantaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Service Business

UKONAHO, TARJA:

The Development of an Operational Model Utilizing the Feedback from On-the-Job Learning

Master's thesis 72 pages, appendices 6 pages
May 2017

Along with the reform of the professional education, on-the-job learning is expected to increase remarkably. While on-the-job learning is increasing, it is important to measure its quality regularly and systematically by using customer feedback from the student, from the job counsellor and from the teacher. The aim of this work was to create an operational model for the vocational institute and for two partner companies in order to utilize the collected feedback. The purpose was to find methods for collecting feedback, analysing the results, making conclusions, creating development plans, following the development methods and improving the operation further with which collected feedback can be utilized.

The basis for this thesis has been a constructive research. During the implementation of the development task, collecting feedback and processing the results were modelled and instructed. In addition, the conditions how the collected and analysed feedback can be utilized were clarified. The research methods in the planning process of the operating model consisted of communal brainstorming and after finishing the operational model, an inquiry. The respondents were questioned about essential things such as usefulness, serviceability and added value of the model for the customers. In open interviews the job counsellors of the partner companies were inquired how the development methods can be carried out as development actions in on-the-job learning.

Bringing the operating model into use in the vocational institute and partner companies requires that it is considered useful, serviceable and that it brings added value for them. In addition, active communication, co-operation between the vocational institute and partner companies and the commitment to development actions of all parties are needed. The respondents to the inquiry thought that an operating model helps both sides to achieve a good quality on-the-job learning. The credibility of the thesis would have been increased, if the model had been piloted more.

Key words: utilization of feedback, quality of on-the-job learning, an operating model, continuous improvement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	7
1.3	Organisaation esittely	8
1.4	Tutkimusraportin eteneminen	10
2	TYÖPAIKALLA TAPAHTUVAN OPPIMISEN LAADUN KEHITTÄMINEN.....	11
2.1	Palvelun laatu ja Gummessonin 4Q-laatumalli kehittämisen välineenä..	11
2.2	Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu	13
2.3	Asiakaspalautteet laadun kehittämisen välineenä.....	15
2.4	Laatujärjestelmä kohdeorganisaatiossa.....	18
3	PROSSINHALLINTA KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	22
3.1	Prosessit	22
3.2	Tunnistaminen ja kuvaaminen	24
3.3	Arviointi ja mittaaminen	27
3.4	Parantaminen	28
3.5	Lean-ajattelu toiminnan kehittämisessä.....	30
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN.....	33
4.1	Konstruktiiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmät.....	33
4.2	Kehittämistyön tutkimusmenetelmät	35
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset.....	37
5	POHDINTA.....	55
5.1	Johtopäätökset.....	55
5.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	59
5.3	Kehittämisehdotukset.....	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	67
	Liite 1. Opiskelijan palautekysely työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta	67
	Liite 2. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen toimintaprosessi	71
	Liite 3. Tarkennettu tehtäväkuvaus palautetiedon käsittelyprosessista.....	72

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Ammatillinen koulutus on tulevana vuosina muutoksen edessä. Työelämän nopea ja jatkuva muutos asettaa haasteita myös koulutuksen kehittämislle. Ammatillisen koulutuksen reformi, mikä tarkoittaa koko ammatillisen koulutuksen uudistamista, etenee tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa. Uudistuksen keskeisinä tavoitteina ovat asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus ja lisäksi työpaikalla tapahtuvan opiskelun rooli vahvistuu. Turvataanko ohjauksen, arvioinnin ja ylipäättään ammatillisen koulutuksen laatu myös tulevaisuudessa, kun koulutus tapahtuu työpaikoilla? Ammatillisen koulutuksen laatustrategian visiossa vuonna 2020 koulutuksen järjestäjät ovat työelämlähtöisiä, uudistumiskykyisiä ja verkostoituneita asiantuntijaorganisaatioita, jotka toimivat asiakas- ja kysyntä-lähtöisesti. Koulutuksen järjestäjät kehittävät toimintaansa jatkuvasti palaute-, ennakointi ja tutkimustiedon pohjalta. (OKM 2011; Opetushallitus 2016.)

Ammatillisen koulutuksen reformissa lisätään vaikuttavuuden painoarvoa koulutuksen järjestäjän rahoituksessa ja palautteen kerääminen on yksi osa tätä vaikuttavuusrahoitusta. Koulutuksen järjestäjät tarvitsevat palautetietoa toiminnastaan ja sen hyödyntäminen on osa koulutuksen kehittämistä. Palauteen antaminen kuuluu kiinteästi oppilaitoksen laatu-prosessiin. Koulutuksen järjestäjän vastuulle on määritetty myös työpaikalla tapahtuvan oppimisen palautejärjestelmien kehittäminen yhteistyössä työelämän kanssa. Palautejärjestelmän avulla mahdollistetaan tiedon keruu ja sen hyödyntäminen työssäoppimisen laadun varmistamiseksi. Tätä palautetietoa tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän, kun koulutus siirtyy merkittävässä määrin työpaikoille. Palautetta työssäoppimisen järjestämisestä ja toteutuksesta tulee kerätä säännöllisesti opiskelijoilta, opettajilta ja työpaikkaohjaajilta. Laadukas ammatillinen koulutus pohjautuu yhteiseen suunnitteluun ja toteuttamiseen eri osapuolten kanssa. (Taloudellinen tiedotustoimisto TAT 2007; Opetushallitus 2016.)

Säännölliseen ja systemaattiseen palautteen keräämiseen ja sen raportointiin tarvitaan toimiva järjestelmä. Palautejärjestelmää voidaan tarkastella prosessien ja prosessijohtamisen kautta. Prosessijohtaminen liittyy kiinteästi jatkuvaan parantamiseen ja laatujohtamiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 12). Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukainen laatu

syntyy toimivissa prosesseissa. Toimivilla prosesseilla asiakkaan tyytyväisyys ja kokemus palvelusta paranee ja henkilöstö ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa sekä roolinsa arvонуonissa asiakkaalle. Prosesseja hyödyntämällä organisaatio pystyy vaikuttamaan toimintansa laatuun ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden seuraamiseen. (Laamanen 2002, 21–23.)

Ammatillisen koulutuksen laatustrategiassa 2011-2020 todetaan, että ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan tulee olla systemaattista kaikilla ammatillisen koulutuksen toimijatasoilla ja kaikissa koulutusmuodoissa. Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä tuli olla vuoteen 2015 mennessä toimiva laadunhallintajärjestelmä/toimintajärjestelmä. (OKM 2011.) Omassa taustaorganisaatiossani Vantaan ammattiopisto Variassa laatujärjestelmä on kuvattu IMS-laadunhallinta tietojärjestelmään. Varian laatujärjestelmässä työssäoppimisen laadunhallintaan kuuluu säännöllinen palautteen kerääminen työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta ja ammattiosaamisen näytöistä. Myös Varian strategisessa linjauksessa vuosille 2016-2017 todetaan, että oppilaitoksessa kerätään työpaikoilta työelämäpalautetta ja toimintaa kehitetään sen perusteella. Tavoitteena on, että strategiakauden aikana kehittämiskohteet on määritelty ja kehittämistoiminta aloitettu. Toimintaa mitataan eri osapuolilta (opiskelija, työpaikkaohjaaja, opettaja) saatujen palautteiden määrällä. (Vantaan Ammattiopisto Varia 2016.)

Varian matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla (marata-ala), jossa työskentelen ammatillisena opettajana, palautetta työssäoppimisesta on kerätty säännöllisesti kevästä 2015 alkaen. Palaute kerätään opiskelijan työssäoppimisjakson päätteeksi Webropol-kyselyllä opiskelijalta, työpaikkaohjaajalta ja opettajalta. Kysely sisältää kysymyksiä työssäoppimisen sekä ammattiosaamisen näyttöjen suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Työssäoppimisen palautekyselyissä asiakkaina tulee nähdä kaikki osapuolet eli opiskelija, työpaikkaohjaaja sekä opettaja; palautetta antamalla asiakkaat osallistuvat prosessin laadunkehittämiseen. Jotta palautteella olisi merkitystä, se tulee hyödyntää. Tällä hetkellä Varialta puuttuu malli tiedon käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Laadun hallinnan kokonaisuus muodostuu kehästä, jossa toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja kehitetään systemaattisena jatkumona. Tätä kehäoppimisen mallia kutsutaan Demingin ympyräksi ja siinä kehitys nähdään päättymättömänä prosessina jatkuvan parantamisen aikaansaamiseksi. Kun kerätty palautetieto työssäoppimisesta hyödynnetään, asiakas kokee, että palautteen antamisella on merkitystä ja jatkuvan parantamisen kehä täydentyy.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Kehittämistehtäväni tavoitteena on työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun kehittäminen työssä luotavan toimintamallin avulla. Tavoitteena on mallintaa, miten työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta kerätty palautetieto saadaan hyödynnettyä toiminnan kehittämisessä.

Tarkoitus on luoda oppilaitokselle ja kahdelle kehittämistyössä mukana olevalle yhteistyöyhteisölle toimintamalli kerätyn palautetiedon hyödyntämiseen. Jotta kerätty palaute-tieto saadaan hyödynnettyä, tulee löytää menettelytavat palautteen keräämiseen, tulosten analysointiin, johtopäätösten tekemiseen, kehittämissuunnitelman laadintaan, kehittämis-toimenpiteiden seurantaan sekä toiminnan edelleen parantamiseen. Näiden menettelyta-pojen päämääränä on luoda jatkuvan parantamisen malli työpaikalla tapahtuvaan oppimi-seen. Kehittämistehtävän lopputuloksena kuvataan palautteen käsittelyprosessi tapahtu-mien ketjuna sekä toimintakaavio, jossa prosessin vaiheet avataan eli kerrotaan, kuka te-kee, mitä tekee ja milloin tekee. Tavoitteena on, että luotavan toimintamallin avulla ennen kaikkea opiskelijoita, mutta myös työpaikkoja pystytään jatkossa palvelemaan laaduk-kaasti ja asiakaslähtöisesti.

Tutkimuskysymyksenä kehittämistehtävässäni on: Millä menettelytavoilla

- palautetta kerätään
- palautetta käsitellään
- palautetta hyödynnetään

työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta, jotta päästään jatkuvan parantamisen kehään.

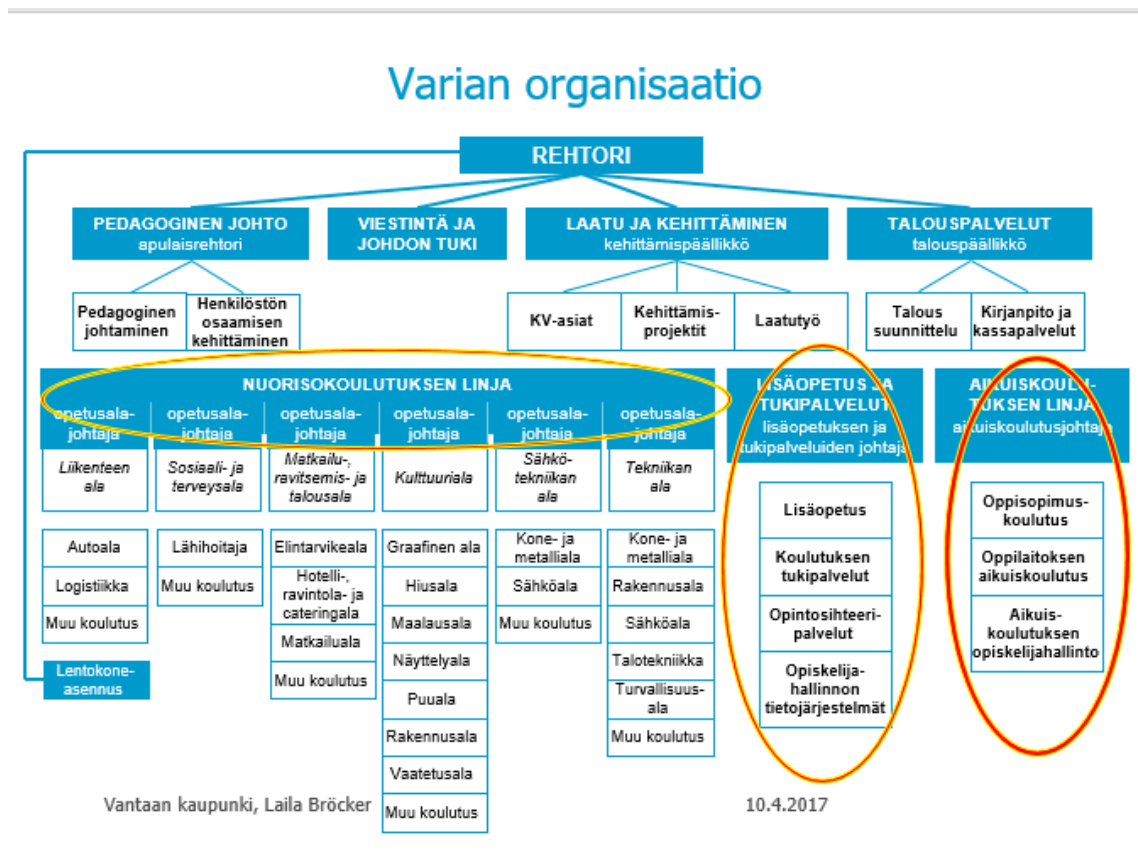
Kyseinen toimintamallin kehittäminen toteutetaan marata-alan yhteistyöyhteisöjen HOK-Elannon ja Fazer Food Servicen kanssa ko. yrityksiin sekä oppilaitoksessa yhteistyönä hanketoimijoiden kanssa. Yritykset ovat Varian marata-alan työssäoppimisen yhteistyö-kumppaneita, ja heidän kanssaan on tehty sopimus yhteistyöstä toimintamallin kehittä-miseksi. Fazer Food Service ja HOK-Elanto valikoituivat yhteistyökumppaneiksi, koska molemmilla on tärkeä ja keskeinen rooli Varian hotelli-, ravintola- ja catering-alan opis-kelijoiden työssäoppimispaikkoina. Oppilaitoksessa on linjattu, että palautetiedon yh-teenvedot toimitetaan yrityksiin, joista on saatu enemmän kuin kymmenen vastausta lu-kuvuoden aikana. Molemmissa yhteistyöyhteisöissä on kymmeniä Varian opiskelijoita

vuosittain, joten he saavat yrityskohtaisen palauteyhteenvedon omista työssäoppimispaikoistaan. Organisaatiokohtainen palautetieto motivoi myös yhteistyöyrityksiä toimintamallin suunnitteluun. Työ toteutetaan samanaikaisesti sekä yhteistyöpaikoissa että oppilaitoksessa.

Kehittämistyössä käytetään yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, ja oma roolini ryhmissä on toimia vetäjänä sekä yhdessä ryhmän kanssa ideoida ja työstää ratkaisua. Sekä oppilaitoksen että yhteistyöyritysten toimintamallien valmistuttua keväällä 2017 yhteistyöyritysten ja oppilaitoksen edustajille tehdään kysely, jossa selvitetään heidän mielipidettään mallin käyttöön ottamisen kannalta tärkeistä asioista; miten käyttökelpoisena ja hyödyllisenä he kokevat suunnitellun toimintamallin sekä sitouttaako malli laadukkaan työssäoppimisen toteuttamiseen. Lisäksi yhteistyöyritysten työpaikkaohjaajia haastatellaan siitä, kuinka kehittämissuunnitelmat saadaan yksittäisissä työpaikoissa siirtymään kehittämistoiminnaksi. Työ rajataan koskemaan ainoastaan Webropol-kyselyistä saatavaa palautetta työssäoppimisesta ja ammattiosaamisen näytöistä sekä niiden hyödyntämistä.

1.3 Organisaation esittely

Vantaan ammattiopisto Varia on Vantaan kaupungin ylläpitämä monialainen nuoriso- ja aikuiskoulutusta tarjoava oppilaitos. Oppilaitos sijaitsee viidessä eri toimipisteessä: Aviapoliksessa, Hiekkaharjussa, Koivukylässä, Myyrmäessä sekä Leija Yrityspalvelukeskuksessa. Opetusta tarjotaan viidellä opetuslalla ja oppilaitoksessa on mahdollista opiskella 19 ammatilliseen perustutkintoon, aikuiskoulutuksena lisäksi useisiin ylempiin ammattitutkintoihin. Kuviossa 1 on esitetty Vantaan Ammattiopisto Varian organisaatio. Tällä hetkellä oppilaitoksessa opiskelee noin 3800 opiskelijaa, joista 2700 nuoria ja 1100 aikuisopiskelijoita. Henkilöstöä oppilaitoksessa on noin 300, joista opettajia 260.



KUVIO 1. Vantaan ammattiopisto Varian organisaatio (Bröcker 2017)

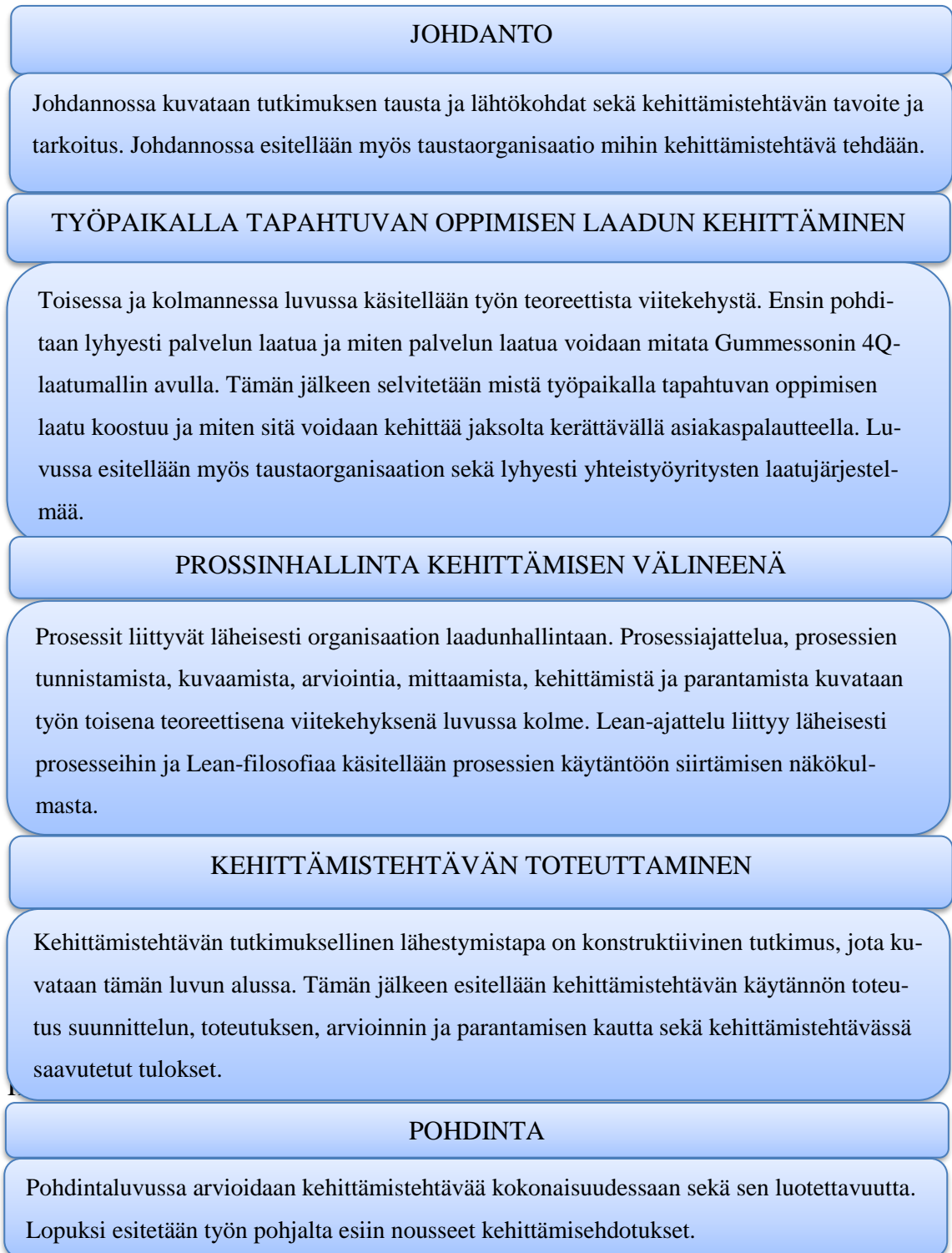
Varian strategiset tavoitteet lukuvuosille 2016-2017 ovat aktiivinen ja joustava työelämäyhteistyö, opiskelijan ammatillinen kehittyminen ja yhteistyö. Menestymisen avaimet Varia strategiassa (Vantaan Ammattiopisto Varia 2016) on kirjattu seuraavasti:

- ”Toimintamme perustuu toistemme osaamisen arvostamiseen, osaamisen jakamiseen ja vastuulliseen yhdessä tekemiseen.
- Yhdistämme työelämäyhteistyön ja monipuolisten oppimismahdollisuuksien avulla opiskelijoidemme oppimisen ja yhteistyöorganisaatioiden tavoitteellisen osaamisen kehittämisen.
- Varmistamme tasalaatuiset palvelut tehokkaalla toimintajärjestelmällä ja hyvällä johtamisella.
- Huolehdimme yhdessä työhyvinvoinnistamme.”

(Vantaan Ammattiopisto Varia 2016.)

1.4 Tutkimusraportin eteneminen

Tässä työssä on johdanto mukaan luettuna viisi päälukua. Johdannon jälkeen seuraa kaksi teoreettiseen viitekehykseen keskittyvää lukua, jonka jälkeen kuvataan kehittämistyön toteutus ja tulokset sekä johtopäätökset. Kuviossa 2 on esitelty tutkimusraportin pääluvut.



KUVIO 2. Tutkimusraportin pääluvut

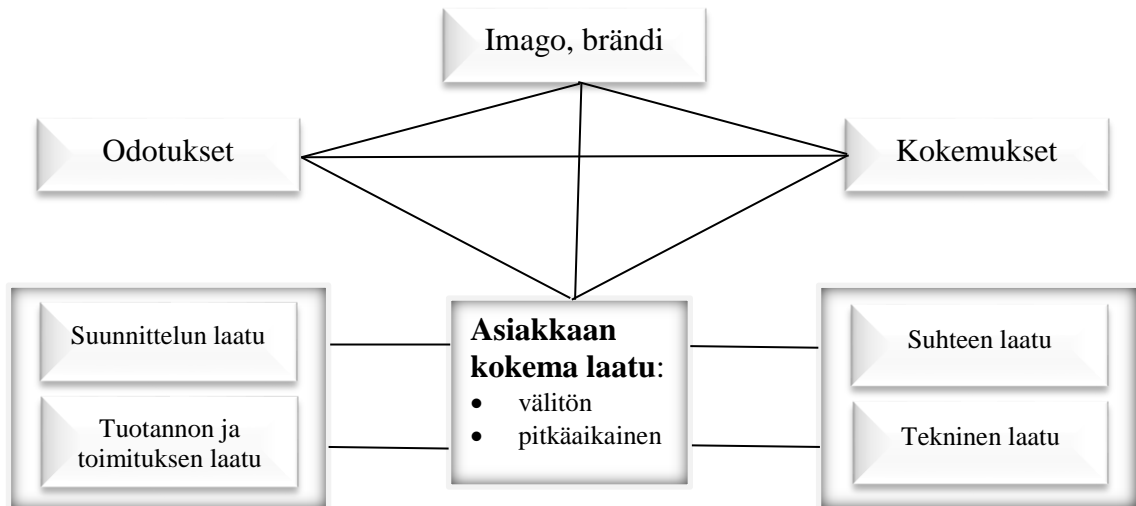
2 TYÖPAIKALLA TAPAHTUVAN OPPIMISEN LAADUN KEHITTÄMINEN

2.1 Palvelun laatu ja Gummessonin 4Q-laatumalli kehittämisen välineenä

Ylikosken (1999) ja Grönroosin (2015) mukaan palvelulle voidaan määrittää muutamia yhteisiä peruspiirteitä: palvelut ovat prosessinomaisia ja asiakas osallistuu tähän tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin ja palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelut ovat myös aineettomia, heterogeenisiä eikä niitä voi varastoida. Näistä palvelun peruspiirteistä johtuen tasaisen laadun ylläpitäminen on haastavaa ja palvelukokemus ei ole yhdenmukaista vaan siihen vaikuttaa mm. asiakkaan oma toiminta. Niinpä palvelun laatua on hankala määritellä ja standardoida. (Ylikoski 1999, 23; Grönroos 2015, 78–79.)

Palvelun laatu on sitä, millaisena asiakas sen kokee eli asiakkaan subjektiivinen arvio saadusta palvelusta. Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006, 55) mukaan laatu on sitä, miten tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Lecklin (2002, 18) määrittelee laadun asiakkaan tarpeiden täyttämällä mahdollisimman kannattavasti. Grönroosin (2015) mukaan asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus (mitä) ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (miten). Kokemus laadusta asiakkaalle muodostuu siitä mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa ja siitä, miten palveluprosessi asiakkaan kanssa hoidetaan. (Grönroos 2015, 100–101.)

Evert Gummessonin 4Q-laatumalli (kuvio 3) on tehty laadun kehittämiseen ja hallintaan, riippumatta siitä muodostuuko tarjooma palvelusta vai fyysisestä tuotteesta. Tarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamia tuote- ja palvelukokonaisuuksia. 4Q-laatumalli on kehitetty koetun palvelun laadun mallin sekä tuotelähtöisen laadun tarkastelun pohjalta arvioimaan asiakkaan kokemaa kokonaislaatua. (Gummesson 1993, 228–230; Grönroos 2015, 109–110.)



KUVIO 3. Gummessonin 4Q-laatumalli (Grönroos 2015)

Mallissa on neljä laadun lähdettä. Kaksi ensimmäistä lähdettä ovat suunnittelun laatu sekä tuotannon ja toimituksen laatu. Suunnittelun laadulla tarkoitetaan miten hyvin palvelu, tuotteet ja niiden yhdistelmä on kehitetty ja suunniteltu. Huono suunnittelun laatu aiheuttaa ongelmia asiakkaille ja organisaatiolle palvelun myöhemmissä vaiheissa. Tuotannon ja toimituksen laadulla tarkoitetaan, miten hyvin fyysiset tuotteet tai palvelut on tuotettu ja toimitettu verrattuna suunnitteluun. Alhainen tuotannon ja toimituksen laatu, mikä ilmenee esimerkiksi myöhästymisinä tai ongelmina palveluprosessissa, vaikuttaa se kielteisesti asiakkaan kokemaan laatuun. (Gummesson 1993, 229; Grönroos 2015, 109–110.)

Kaksi seuraavaa laadun lähdettä, suhteen laatu ja tekninen laatu, muodostavat tuotannon, toimituksen ja palveluprosessin tuloksen. Suhteen laatu tarkoittaa palvelutapahtuman vuorovaikutuksen laatua, eli sitä, miten asiakas kokee laadun palvelun aikana. Esimerkiksi palveluntarjoajan asiantuntemus, saavutettavuus, käyttäytyminen tai tapa hoitaa asiat vaikuttavat suhteen laatuun. Myös fyysisten tuotteiden räätälöinti kuuluu suhteen laatuun. Teknisellä laadulla tarkoitetaan mitä lyhyt- ja pitkäaikaisia hyötyjä palvelusta tai tuotteesta on asiakkaalle. Tekninen laatu kertoo palvelun lopputuloksesta. Teknistä laatua pystytään usein mittaamaan, mutta suhteen laadun arviointi on vaikeampaa, koska suhteen laatu perustuu tunnetasolla koettuihin palveluhetkiin. Asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttaa se, mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa sekä miten varsinainen palveluprosessi sujuu. (Gummesson 1993, 230; Grönroos 2015, 109–110.)

4Q-laatumallissa muuttuvia tekijöitä ovat odotukset, kokemukset, imago ja brändi. Imago liittyy asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja brändi mielikuvaan yrityksen tuotteesta. Ylikoski (1999, 137) toteaa, että imago on asiakkaan mielikuvien, tunteiden ja kokemusten summa. Asiakkaalle yrityksen imagosta muodostuva kuva on asiakkaan subjektiivinen näkemys ja saattaa poiketa suurestikin siitä, miten yritys haluaisi asiakkaan silmissä näkyä. 4Q-laatumallin mukaan asiakkaan kokonais käsitys laadusta vaikuttaa yrityksen imagoon, mutta myös asiakkaan mielessä muodostuvaan brändiin. Koettu kokonaislaatu syntyy, kun asiakkaan odotukset ja kokemukset laadusta vastaavat toisiaan. Odotettuun laatuun vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan tarpeet ja arvot, yrityksen imago ja brändi. (Gummesson 1993, 228; Grönroos 2009, 97–106, 109–110.)

2.2 Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu

Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ohjaavat ammatillisista koulutusta koskevat lait, asetukset ja suositukset sekä koulutuksen järjestäjän laatujärjestelmiin pohjaavat ohjeistukset. Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998), asetus ammatillisesta koulutuksesta (811/1998) ja laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) määrittävät ammatillisia perustutkintoja. Näillä normeilla ja ohjeilla pyritään yhtenevään laatuun ja toiminnallisesti yhteisiin käytänteisiin. Laki myös edellyttää, että koulutuksen järjestäjän tulee aktiivisesti yhteistyössä työelämän kanssa suunnitella koulutusta. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen keskeinen tavoite on kouluttaa mahdollisimman ammattitaitoisia työntekijöitä työelämään. Työssäoppiminen on työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä tapahtuvaa tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua. Ammatillisessa perustutkinnossa (180 osp) tulee olla vähintään 30 osaamispistettä työpaikalla tapahtuvaa oppimista. (Talousellinen Tiedotustoimisto TAT 2007, 7; Opetushallitus 2015.)

Tätä opinnäytettä kirjoitettaessa meneillään on ammatillisen koulutuksen reformin valmistelu, jossa uudistetaan koko ammatillinen koulutus. Nykyiset lait yhdistetään uudeksi sekä nuoria että aikuisia koskevaksi laiksi. Lisäksi uudistetaan koulutuksen rahoitus, tutkintorakenne ja ohjaus. Reformin uudistukset tulevat voimaan vuoden 2018 alusta, mutta uudistetut alakohtaiset tutkinnon perusteet vaiheittain, alkaen syksystä 2017. Reformin tuomien muutosten myötä odotetaan myös työpaikalla tapahtuvan oppimisen merkittävästi lisääntyvän. (Opetushallitus 2016.)

Työpaikalla tapahtuvan koulutuksen laatu koostuu koko prosessin laadusta eli toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista sekä toiminnan kehittämisestä. Koulutuksen järjestäjän tehtävä on kuvata työssäoppimisen prosessi ja luoda prosessin tueksi toimintaohje, jossa määritellään periaatteet ja toimintatavat työpaikalle tapahtuvalle koulutukselle. Näiden toimien avulla pyritään varmistamaan toiminnan laatu. Koulutuksen järjestäjän vastuulla on, että opiskelijan työpaikka täyttää turvallisen ja terveellisen oppimisympäristön kriteerit ja työssäoppimispaikassa on mahdollista saavuttaa tutkinnon perusteissa edellytetty osaaminen. Koulutuksen järjestäjä / opettaja huolehtii, että opiskelija pääsee tekemään tutkinnon osan ammattitaitovaatimusten mukaisia tehtäviä jaksolla ja saa riittävästi ohjausta ja palautetta oppimisestaan. Lisäksi oppilaitos vastaa, että jaksolle on tehty kirjalliset sopimukset, sekä työpaikkaohjaajat että opettajat on perehdytetty työssäoppimisen käytänteisiin ja heillä on riittävä osaaminen opiskelijan ohjaamiseen ja arviointiin. (Opetushallitus 2015.)

Opettajalla on tärkeä rooli työssäoppimisen laadun varmistajana. Opettaja perehdyttää opiskelijan ja työpaikkaohjaajan työpaikalla suoritettavan tutkinnon osan ammattitaitovaatimuksiin ja arviointikriteereihin sekä eri osapuolten tehtäviin ja vastuisiin jakson aikana. Opettaja, opiskelija ja työpaikkaohjaaja yhdessä suunnittelevat miten työssäoppiminen toteutetaan niin, että opiskelija saavuttaa tutkinnon perusteissa vaadittavan osaamisen. Yhdessä suunnitellaan myös jakson ohjauskäytänteet ja oppimisen sekä osaamisen arvioinnin toteutus. Erityisesti hyvin toteutettu työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu luo hyvät edellytykset myös jakson laadukkaalle toteutukselle. Päävastuu työssäoppimisen suunnittelusta ja perehdytyksestä on opettajalla. (Opetushallitus 2015.)

Työssäoppimiseen soveltuvassa työpaikassa tulee olla riittävästi tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarpeelliset koneet, laitteet ja työvälineet sekä ammattitaitoista henkilökuntaa, josta voidaan nimetä mielellään työpaikkaohjaajakoulutuksen käynyt työpaikkaohjaaja. Työssäoppiminen tulee aina toteuttaa tutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimusten mukaisesti ja tämä asettaa tiettyjä vaatimuksia myös työssäoppimispaikoille. Työpaikan soveltuvuutta arvioitaessa selvitetään, onko työpaikalla mahdollisuus tehdä tutkinnon osan ammattitaitovaatimuksia vastaavia työtehtäviä ja toteutuuko opiskelijan henkilökohtaiset oppimistavoitteet kyseisessä paikassa. (Opetushallitus 2015.)

Yhdessä tekemällä – hankkeessa on laadittu Työssäoppimisen laatukriteerit työpaikalle. Kriteereissä arvioitavia asioita ovat työssäoppimisen suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Tämä luokitus perustuu eurooppalaiseen ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositukseen (EFQM). Laatukriteereiden tehtävä on auttaa työpaikkaa arvioimaan ja kehittämään työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen toteuttamista. (Yhdessä tekemällä -hanke Oulun koulutuskuntayhtymä 2012.)

Työpaikan lisäksi myös työpaikkaohjaajalla on merkittävä rooli laadukkaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen toteutuksessa. Työpaikkaohjaaja suunnittelee yhdessä opiskelijan ja opettajan kanssa työssäoppimisjakson toteutuksen. Opettaja huolehtii, että työpaikkaohjaajalla on riittävä osaaminen ohjata ja arvioida jaksolla olevaa opiskelijaa. Työpaikkaohjaajan tehtävä on tiedottaa henkilökuntaa tulevasta opiskelijasta ja huolehtia opiskelijan perehdytyksestä yhdessä muun henkilökunnan kanssa. On tärkeää, että työpaikkaohjaaja huomioi ohjauksessa erilaiset oppijat ja käyttää tarvittaessa erilaisia ohjaustapoja sekä huomioi opiskelijoiden yksilölliset opintopolut. Opiskelijan oppimista ja osaamista jaksolla arvioivat sekä työpaikkaohjaaja että opettaja, mutta pääsääntöisesti työpaikkaohjaaja huolehtii, että opiskelija saa riittävästi kannustavaa ja kehittävää palautetta jakson aikana. (Opetushallitus 2015.)

Työssäoppimisprosessin laatua on tärkeä arvioida ja parantaa jatkuvasti. Olennaista on mitata miten hyvin eri osapuolet ovat saavuttaneet jaksolle asetetut tavoitteet. Työssäoppimisprosessista tulee kerätä säännöllisesti ja systemaattisesti palautetietoa, mikä analysoidaan ja minkä pohjalta päätetään tarvittavat kehittämistoimet. Kehittämistoimille määritellään tavoitteet, vastuuhenkilöt, aikataulut ja seurantamenettelyt. Kehittämistoiminta on tärkeä kuvata ja mallintaa. Toiminnan mallintamisella saadaan selville esimerkiksi prosessin vaatimat toiminnalliset ja taloudelliset vaatimukset. Laadukas työpaikalla tapahtuva koulutus palvelee kaikkia osapuolia, mutta ensisijainen asiakas työssäoppimisprosessissa on opiskelija, työssäoppimispaikka ja oppilaitos toissijaisia. (Koramo 2011.)

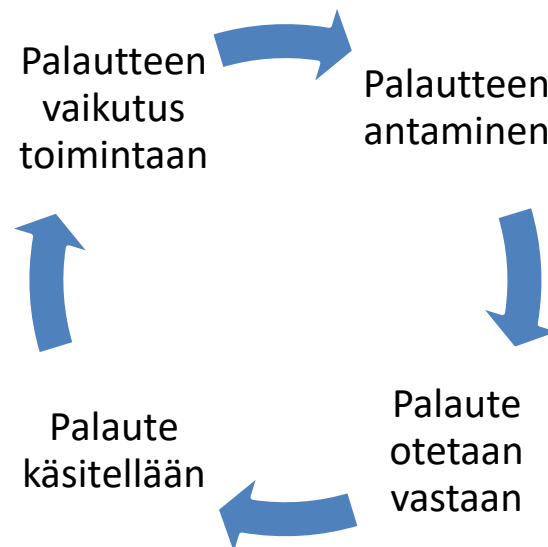
2.3 Asiakaspalautteet laadun kehittämisen välineenä

Asiakaspalaute on asiakkaan reagointia organisaation toimintaan tai palveluun ja palaute antaa asiakkaille mahdollisuuden vaikuttaa. Asiakaspalautteeseen voidaan reagoida heti

tai sitä voidaan hyödyntää myöhemmin toiminnan kehittämisessä. (Käyttäjädemokratia-klubi 2008, 7.) Palautetiedon kerääminen edellyttää yritykseltä kehittämismyönteistä toimintakulttuuria, toimivia prosessikuvauksia sekä tietojärjestelmää, johon tietoa voidaan kerätä jatkokäsittelyä varten. Hulkari (2006) kirjoittaa, että palautetietoa hyödyntämällä organisaatio saa todellisen kuvan toimintansa nykytilastaan suhteessa asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin sekä pystyy tarvittaessa kehittämään toimintaansa kohti parempaa asiakaskokemusta. Kerättyä palautetietoa hyödyntämällä organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Hulkari 2006.)

Karjalainen (2004, 8–11) tuo artikkelissaan Koulutuksen laatu järjestelmän perusteet esille ristiriidan asiakastytyväisyyden ja koulutuksen laadun välillä. Jos koulutuksen laadun mittaamisessa lähtökohdaksi otetaan asiakkuus, ajaudutaan mittaamaan laatua asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Tämä on kuitenkin Karjalaisen mukaan ongelmallinen näkökulma, koska koulutuksen ensisijainen tehtävä on opiskelijan osaaminen, ei tyytyväisyys. Kaikki kehittäminen vaatii kuitenkin palautetiedon keräämistä ja tämän vuoksi palautetiedon keräämisessä pääpaino tulee Karjalaisen mielestä olla opiskelijan osaamisessa ja siinä, miten se mahdollistetaan.

Toimiva palautejärjestelmä on selkokielineen, käyttäjäystävällinen ja sen kautta palautteen antaminen on helppoa. Asiakkaat eivät anna palautetta, jos palautteen antaminen on hankalaa tai asiakkaat eivät usko, että palautteen antamisesta on hyötyä. Asiakkaat odottavat, että palautteen antaminen saa aikaan toimenpiteitä ja vaikutukset näkyvät toiminnan kehittämisenä. Halukkuus vastata kyselyihin loppuu, jos vastaukset eivät johda odotettuihin muutoksiin. Ylikosken (1999, 149) mukaan asiakaskeskeinen yritys pyrkii toteuttamaan omia tavoitteitaan asiakkailta saamiensa palautteiden perusteella. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat seikat tulee selvittää säännöllisesti, jotta toimintaa pystytään kehittämään sen pohjalta. Ranne (2006) kuvaa palauteprosessin seuraavasti: asiakas antaa palautteen, palaute otetaan vastaan ja käsitellään, ja viimeisenä vaiheena palaute vaikuttaa toimintaan. Tästä muodostuu palautekehä (kuviokuva 4), mikä toistuu aina uudelleen. (Ranne 2006, 28.)



KUVIO 4. Palautekehä (Ranne 2006)

Palauteiden kerääminen, käsittely ja kehitettävien asioiden toimeenpano vaativat aikaa ja resursseja, mutta niistä saatava hyöty on tärkeää toiminnan laatua kehitettäessä. Lindénin (2015) mukaan hyvä palautejärjestelmä kehittää organisaatiota jatkuvan oppimisprosessin kautta ja luo kilpailuetua reagoimalla oikeisiin asioihin. Kun palautteet käsitellään säännöllisesti, niistä tiedotetaan ja niiden pohjalta ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin – organisaation laatu prosessi kehittyy. Kerättävä palautetieto voi olla numeerista tai laadullista. Hankittu tieto ei ole usein sellaisenaan hyödynnettävissä vaan tietoa pitää jalostaa päätöksenteon tueksi. Numeerista tietoa voidaan käsitellä tilastollisilla menetelmillä, kun taas laadullista tietoa esimerkiksi luokittelemalla ja laatimalla yhteenvetoja hyödyntämistä varten. Isoista tietomassoista saadaan tilastollisten menetelmien avulla analysoitavaksi hyvin oleellinen tieto esiin. Tulokset voidaan esittää esimerkiksi kuvioina ja taulukkoina. Luettavuuden ja selkeyden kannalta on tärkeä miettiä missä muodossa yhteenvedot esitetään. (Ylikoski 1999, 165–166; Laamanen & Tinnilä 2009, 28–29; Lindén 2015, 185.)

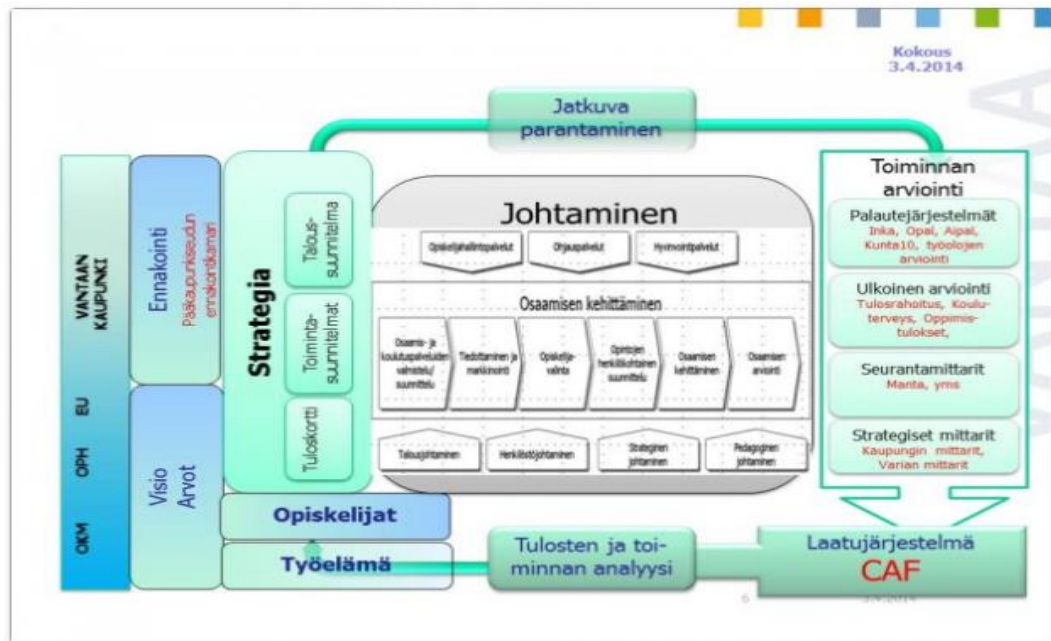
Ylikoski (1999) huomauttaa, että tutkimustulokset eivät itsestään siirry käytännöksi. Analysoinnin perusteella on päätettävä, millaisia toimenpiteitä tarvitaan ja laadittava kehittämissuunnitelma. On tärkeää, että organisaation johto seuraa koko palauteprosessia ja erityisesti palautteiden perusteella esiin nostettujen kehittämistoimien toimeenpanoa (Aarnikoivu 2005, 71). Organisaation strategia määrittää sen mitkä ovat ne yrityksen kannalta tärkeät asiat mitä halutaan mitata ja toimintoja seurantaan asetettujen tunnuslukujen avulla (Lecklin 2006, 105). Laadun parantaminen vaatii organisaatiolta panostuksia,

joista aiheutuu kustannuksia. On tärkeä miettiä, paljonko laadun kehittämiseen käytetään resursseja, jotta kehittämisen kustannukset eivät ole suuremmat kuin hyödyt. Ranteen (2006) mielestä palautteen kerääminen ei voi olla vapaaehtoista. Kun on kyse koko organisaation kehittymisestä, sen on kosketettava ja veloitettava kaikkia. (Ylikoski 1999, 167; Ranne 2006, 239.)

2.4 Laatu järjestelmä kohdeorganisaatiossa

Ammatillista koulutusta ja ammatillista aikuiskoulutusta koskeva lainsäädäntö antaa koulutuksen järjestäjille laajan päätäntävallan koulutuksen järjestämistä koskevista asioista sekä koulutukseen myönnetyn rahoituksen käytöstä ja laadunhallinnasta. Lainsäädäntö velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät arvioimaan antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistumaan toimintansa ulkopuoliseen arviointiin. Lainsäädännön arviointivelvoitteen toteuttaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä on toimintajärjestelmä, joka sisältää tarkoituksenmukaiset ja toimivat laadunhallinnan menettelyt. Niistä koulutuksen järjestäjä päättää itsenäisesti. (Opetushallitus 1999.)

Varian toimintajärjestelmässä on kuvattu laadunhallinnan periaatteet ja menettelytavat, joita oppilaitoksen toiminnassa noudatetaan (kuvio 5). Varian toiminnan ydinprosessit on määritelty ja niihin liittyvät prosessikuvaukset on pääosin tehty sähköiseen toimintajärjestelmään (IMS). Prosessikuvauksessa on määritelty toimijat, vastuut ja toimintaketjut sekä sovittu toiminnassa käytettävät ohjeet ja lomakkeet. Variassa toteutettavat sisäiset ja ulkoiset arvioinnit sekä opiskelijoiden, opettajien ja työelämän palautekyselyt tuottavat keskeistä tietoa toiminnasta ja tuloksista. Oppilaitoksen johtoryhmä arvioi tuloksia suhteessa tavoitteisiin.



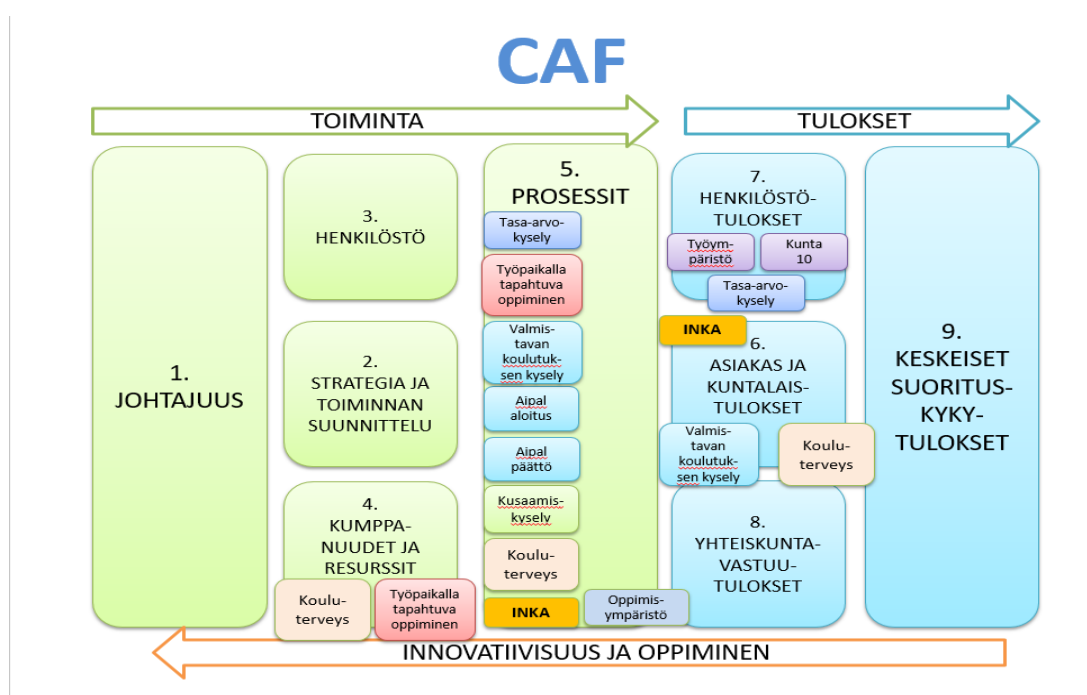
KUVIO 5. Vantaan ammattiopisto Varian toimintajärjestelmä (Bröcker 2017)

Toiminnan kehittämisen keskiössä on prosessikartassa kuvattujen prosessien kehittäminen (kuvio 6). Prosessien kuvauksen yhteydessä on määritelty prosessin omistajat oppilaitostasolla. Prosessin omistaja määrittelee, mikä on prosessin alku ja mihin se päättyy. Omistajien tehtävänä on yhteistyössä muiden osapuolten kanssa kehittää prosesseja ja ohjeistaa muutostarpeet. Prosessin omistaja vastaa prosessin kuvaamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä.



KUVIO 6. Vantaan ammattiopisto Varian prosessikartta (Bröcker 2017)

Variassa käytetään toiminnan kehittämisen apuna Vantaan kaupungin eri toimialoilleen suosittamaa CAF- laadunvarmistuksen viitekehystä. CAF on julkisen sektorin organisaatioille suunnattu itsearviointityökalu, minkä avulla pyritään löytämään toiminnan vahvuudet ja parantamisalueet sekä kiinnittämään huomio laadun kannalta oleellisiin kohteisiin. Malli sisältää yhdeksän toiminnan kannalta keskeistä arviointialuetta (kuvio 7). Mallin taustalla on Demingin laatuympyränä tunnettu jatkuvan parantamisen periaate suunnittelu, toteutus, arviointi ja parantaminen. (Opetushallitus 2016.) Varian laadunhallinnassa korostetaan opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämäyhteistyökumppaneiden osallistumista arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Eri osapuolet osallistuvat säännöllisesti ja systemaattisesti erilaisiin arviointitilaisuuksiin.



KUVIO 7. Vantaan ammattiopisto Varian asiakaskyselyt ”CAF-kentässä” (Bröcker 2017)

Toimintamallin kehittämiseen osallistuvista yhteistyöyrityksistä Fazer Food Services Suomen johtamisjärjestelmälle on myönnetty ISO 9001 laatusertifikaatti ensimmäisen kerran jo vuonna 1996. Se on ulkopuolisen tahon myöntämä tunnustus siitä, että toiminta kattaa ISO 9001 -standardissa määritellyt vaatimukset laadukkaalle toiminnalle. Ympäristösertifikaatti yritykselle myönnettiin ensimmäisen kerran vuonna 1998 ja ympäristövastuullisuus näkyy tänä päivänä vahvasti mm. vastuullisen hankinnan ja vastuullisen tarjoaman kehityksen ohjelmissa. Ravintoloissa ympäristövastuullisuuden pääpaino on hävikin vähentämisessä. (Nieminen 2017.)

HOK-Elannolla ei ole käytössä sertifioitua laatujärjestelmää. Toimintoja on kuvattu osin, kuten laatujärjestelmissä edellytetään, mutta niitä ei ole auditoitu ulkopuolisen toimijan toimesta. Ympäristöohjelma perustuu S-ryhmän vastuullisuusstrategiaan, jossa HOK-Elannon tavoitteet liittyvät energiatehokkuuteen, uusiutuvien energialähteiden käyttöön, materiaalitehokkuuden kehittämiseen ja kestävien palveluiden ja tuotteiden tarjoamiseen. (Miettinen 2017.)

HOK-Elannon toimialoilla sisäistä laatua valvotaan eri tavoin muun muassa auditoinneilla, joita tekevät työntekijät, ohjaavan tahon (ketjuohjauksen) henkilöstö tai sisäinen tarkastus. Muista laatuun liittyvistä mittaustavoista esimerkiksi asiakkaiden kokemaa laatua mitataan erilaisilla asiakastyytyväisyysmittaustavoilla ja henkilöstön kokemaa tyytyväisyyttä vuosittain tyytyväisyysmittauksella. (Miettinen 2017.)

Tässä luvussa käsiteltiin palvelun laatua, mikä on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus tuotteesta tai palvelusta sekä miten palvelun laatua voidaan mitata Gummessonin 4Q-laatumallin avulla. Palvelulle ominaisten piirteiden vuoksi myös työssäoppimista voidaan tarkastella palvelukokemuksena. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu koostuu suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen laadusta. Työssäoppimista koskevat lait, asetukset ja opetussuunnitelmat määrittävät ja antavat hyviä käytänteitä laadukkaan työssäoppimisen toteuttamiseen. Työssäoppimisen tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata asiakaspalautteen avulla kaikilta osapuolilta; opiskelijoilta, työpaikkaohjaajilta ja opettajilta. Palautteen kerääminen, mutta ennen kaikkea hyödyntäminen on tärkeä osa työssäoppimisen laadunvarmistusta.

3 PROSSINHALLINTA KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

3.1 Prosessit

Laamanen & Tinnilä (2009, 25) toteavat laadun syntyvän prosesseissa. Jokaisella prosessilla on asiakas, jonka palautetta tarvitaan prosessien kehittämisessä. Laamasen (2002, 31–32) mukaan Juranin trilogia kuvaa pelkistetysti prosessiajattelun idean: laadun suunnittelu on palveluiden ja prosessien kehittämistä, missä tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Laatu liittyy oleellisesti prosessiajatteluun ja laadunhallinta on tuottanut useita menetelmiä prosessien parantamiseksi. Malleja ovat esimerkiksi ISO 9000-standardit, tilastollinen prosessien ohjaus (SPC), asiakaslähtöinen tuotekehitys (QFD), laatupiirit, benchmarking, jatkuva parantaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Myös Pesosen (2007) mukaan tärkein syy laadun kehittämistyössä on pyrkimys asiakastytyväisyyteen ja parhaiten laatu kehittyy toimivien ja tehokkaiden prosessien avulla. Tarvitessa toimintaa muutetaan ja parannetaan. (Pesonen 2007, 15–17.)

Prosessiajattelun perusidea on lähteä liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Yrityksen tulee pohtia millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Tämän jälkeen yrityksen tulee suunnitella prosessi / prosessit, joiden avulla tarvittavat palvelut tai tuotteet saadaan aikaan. Myös prosessin toteuttamiseen vaadittavat resurssit ja materiaalit selvitetään. Prosessiajattelu on hyvin asiakassuuntautunutta ja perusajatus on arvon luominen asiakkaalle. (Laamanen 2002, 20–21.)

Laamanen (2002) määrittelee (liike)toimintoprosessin joukkona toisiinsa liittyviä toimintoja ja niihin tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessin käsite koostuu siis toiminnasta, resursseista (toteuttajat), tuotteesta tai palvelusta sekä suorituskyvystä. (Laamanen 2002, 19–20.) Kaikille prosesseille asetetaan vaatimuksia ja jos ne toteutuvat, tuotos on odotettu, ja asiakkaat tyytyväisiä. Kun prosessissa syntyy odotettuja ja suunniteltuja tuloksia puhutaan prosessin suorituskyvystä. Asiakkaan odotusten lisäksi myös organisaatio asettaa prosessille odotuksia ja vaatimuksia, usein vielä tiukempia ja runsaampia kuin asiakas. Omien määritysten kautta organisaatio seuraa, ohjaa ja parantaa prosesseja. Kuviossa 8 on esitetty Prosessin peruskuvio. (Pesonen 2007, 139–140.)



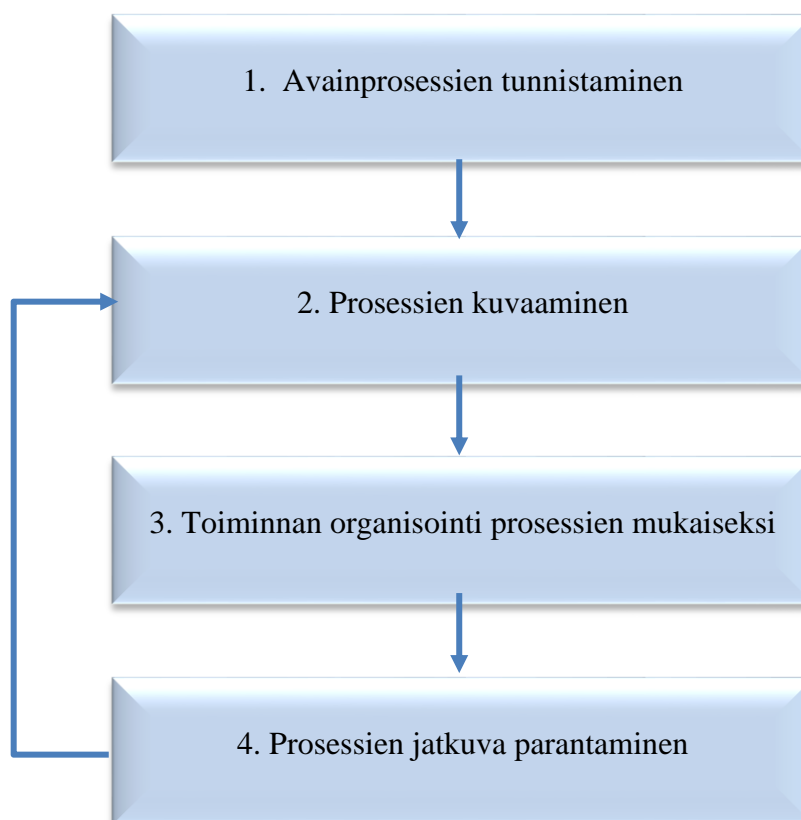
KUVIO 8. Prosessin peruskuvio mukaillen Pesonen (Pesonen 2007)

Myös Linden (2015, 39) ja Lecklin (2006) määrittelevät prosessin toimintaketjuksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksi asiakkaalle. Arvo asiakkaalle luodaan tässä tapahtumien ketjussa. Prosesseihin voidaan liittää seuraavia toiminnallisia piirteitä: tekemisen ajallinen eteneminen voidaan määrittää etukäteen, tekeminen on toistuvaa ja työsuoritteita voidaan ketjuttaa. Prosessijohtamisen tavoitteena on ohjata tätä tapahtumien ja arvon luomisen ketjua, jonka seurauksena syntyy yrityksen tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessien kehittämisellä voi olla monia tavoitteita, mutta pääsääntöisesti kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, päällekkäisten työvaiheiden poistamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3).

Laamasen (2002) mukaan prosessimaisen toiminnan toteuttamisesta on yritykselle monia hyötyjä, mikäli prosessit onnistutaan mallintamaan hyvin. Asiakkaan tyytyväisyys ja kokemus palvelusta paranee, kun toimintaa parannetaan asiakkaan tarpeista lähtien. Laamanen (2002) näkee, että prosessimaisessa ajattelussa henkilöstö ymmärtää oman roolinsa kokonaisuuden kannalta ja myös sen, miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa ja mikä on heidän roolinsa arvonluonnissa. Prosessit myös ohjaavat toimintaa, kun prosessien kuvaamisen kautta henkilöstö ymmärtää toiminnan kokonaisuuden ja sitä kautta myös toiminnan kehittäminen paranee. Organisaation johto ja esimiehet voivat hyödyntää prosessikuvauksia esimerkiksi johtamisessa, päätöksenteon, laadun arvioinnin ja tulosten mittaamisessa sekä suunnittelun välineenä. (Laamanen 2002, 21–23; JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.)

Prosessimainen toiminnan kehittäminen voidaan Laamasen (2002, 49–50) mukaan jakaa neljään vaiheeseen. Aluksi organisaation tulee tunnistaa avainprosessit ja kuvata valitut

prosessit. Tämän jälkeen toiminta organisoidaan prosessien mukaiseksi. Toiminnan organisointiin sisältyy mm. prosessikuvausten analysointi, viestintä, mittaaminen, suorituskyvyn analysointi ja arviointi. Jatkuvaan parantamiseen liittyy prosessien kehittäminen ja muutosten toteuttaminen. Kuviossa 9 on esitetty prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet. (Laamanen 2002, 49–50.)



KUVIO 9. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2002)

3.2 Tunnistaminen ja kuvaaminen

Usein prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen lähtevät liikkeelle kehittämistarpeen havaitsemisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. Prosessien kehittämisen tavoitteena on jatkuva parantaminen, joten tarvittaessa palataan alkuun ja aloitetaan kierros alusta uudelleen. Prosessikuvausten tulee tuottaa toimintaan hyötyä eli niiden tulee olla tarkoituksenmukaisia. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.) Prosesseja voidaan tunnistaa erilaista lähtökohdista. Lähtökohtana voi olla ymmärrys oman organisaation toiminnasta, asiakkaan toiminnan analysointi tai menestystekijöiden

analysointi. Toiminnan lisäksi prosessin tunnistamisvaiheessa kuvataan prosessin asiakkaat, prosessissa tarvittava materiaali ja tieto (input), prosessissa syntyvät tuotteet (output) ja niiden käyttötarkoitus sekä prosessin kulku. Laamasen mukaan onnistunut prosessien tunnistaminen luo tukirangan organisaation toiminnalle. Asiakkaan toiminnan tunteminen auttaa organisaatiota tunnistamaan toiminnalleen tärkeitä prosesseja. Asiakassuuntautuneen ajattelutavan mukaan prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen eli asiakas on mukana prosessin ensimmäisessä ja viimeisessä vaiheessa. (Laamanen 2002, 41, 53, 64–66.)

Laamanen (2005, 160) kuvaa alla olevassa taulukossa (taulukko 1) asioita, jotka tulee huomioida prosessin sisältöä suunniteltaessa. Kuvaamisen aluksi selvitetään miksi prosessi kuvataan, mikä on prosessin käyttötarkoitus ja miten sitä mitataan. Tämä määrittää myös sen millä tarkkuudella prosessi kuvataan. Päätöksen tarkkuustasosta tekee prosessin omistaja. Organisaation tulee nimittää kullekin prosessille omistaja, joka vastaa kyseisen prosessin toiminnasta. Prosessin omistaja vastaa prosessien laadinnasta, toimeenpanosta, suorituskyvyn seurannasta ja prosessin kehittämisestä. Prosessin kuvaamisen tarkoitus on ymmärtää kuvattavan prosessin toimintaa. (Laamanen 2005, 160–162; Virtanen & Wennberg 2005, 143–144.)

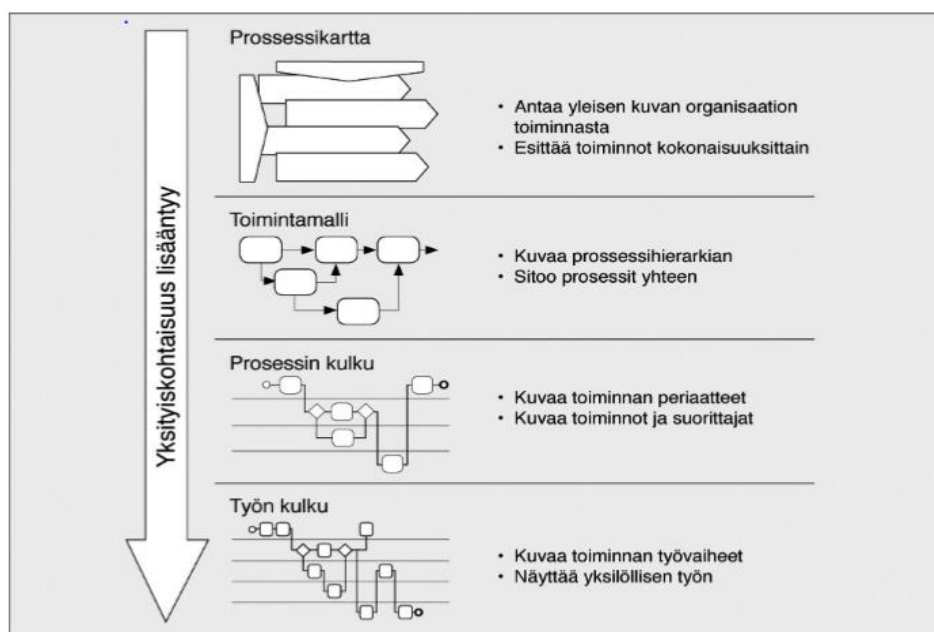
TAULUKKO 1. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2005)

Soveltamisalue	- Mihin prosessia sovelletaan? - Mistä asiakkaan prosessi alkaa ja mihin päättyy?
Asiakkaat	- Keitä ovat prosessin asiakkaat - Millainen on asiakkaan prosessi? - Mitä vaatimuksia asiakkaan prosessilla on?
Tavoite	- Mikä on prosessin tarkoitus ja miten sitä mitataan? - Mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet tavoitteen kannalta ja miten onnistumista mitataan?
Syötteet / Tuotokset	- Mitkä ovat prosessin syötteet ja tuotokset? - Kuka säilyttää tietoja ja miten niitä hallitaan?
Prosessikaavio	- Mikä on prosessin tarkkuustaso? - Millainen on prosessikaavio?
Vastuut	- Mitkä ovat keskeiset roolit, niihin liittyvät tehtävät ja päätökset? - Mitkä ovat prosessiin liittyvät ryhmät, niiden tehtävät ja pelisäännöt?

Prosessikuvausten avulla pyritään selvittämään mikä on kriittistä keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaation tulisi kuvata ainakin nämä toiminnan kannalta kriittiset

prosessit. Näitä organisaation kannalta tärkeitä prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Ydinprosessit tuottavat suoraa ja välitöntä arvoa ulkoisille asiakkaille. Tyypillisesti ydinprosessit liittyvät esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, tyytyväisyyden ylläpitämiseen sekä asiakastukeen liittyviin toimintoihin. Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosesseille. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat strateginen suunnittelu, tietojärjestelmien käytön tuki, osaamisen kehittäminen ja prosessien suunnittelu. Yritykselle erityisen tärkeitä prosesseja kutsutaan avainprosessiksi, esimerkiksi tärkeä kehittämistä kaaipaava prosessi voi valikoitua avainprosessiksi. Avainprosessit voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122–123.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA on tehnyt suosituksen prosessien mallinnuksesta ja prosessien kuvaustasosta. Tässä suosituksessa prosessien kuvaustasot ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. Prosessikartta antaa yleiskuvan organisaation prosesseista, toimintamalli kuvaa prosessihierarkiaa, prosessin kulku toiminnan periaatteita ja työn kulku toiminnan työvaiheita (kuvio 10). (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 6.)



KUVIO 10. Prosessien kuvaustasot (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012)

Hyvä prosessikuvaus sisältää toiminnan kannalta kriittiset asiat, tuottaa hyötyä toimintaan ja asiakkaalle, parantaa organisaation tuottavuutta ja edistää toimijoiden yhteistyötä. Pe-

sosen (2007) mukaan hyvä prosessikuvaus muodostuu kolmesta asiasta: tarvitaan yleiskuvaus prosessiin liittyvistä asioista, vuokaavio (kulkukaavio) tapahtumien ketjusta ja kaavio, missä prosessin vaiheet avataan eli kerrotaan, kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. (Pesonen 2007, 144; JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.)

3.3 Arviointi ja mittaaminen

Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen eivät pelkästään riitä organisaation toiminnan kehittymiseen. Prosessien mukainen toiminta vaatii, että ihmiset ymmärtävät, hyväksyvät ja sitoutuvat kuvattuihin prosesseihin. Ymmärrystä ja hyväksyntää voidaan lisätä yhteisellä prosessin arvioinnilla. Itsearviointi on keino tunnistaa arvioitavan kohteen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Monet organisaatiot toteuttavat laatupalkintojen mukaisia itsearviointeja säännöllisesti ylläpitääkseen ja nopeuttaakseen uudistumistaan. Organisaation itsearviointi voi liittyä laajoihin kokonaisuuksiin tai se voi koskea pienempiä osa-alueita kuten prosesseja. Laamanen suosittelee arviointeja, jotka liittyvät esimerkiksi prosessin tekniseen kuvaamiseen, prosessikokonaisuuden ymmärtämiseen tai kriittisten asioiden huomioimiseen prosessikuvauksessa. (Laamanen 2002, 96–97; Laamanen 2005, 272–273.)

Prosessien ohjaamiseen ja hallintaan organisaatio tarvitsee mittareita. Mittareiden avulla prosessin onnistumista ja suorituskykyä voidaan seurata, arvioida ja tarvittaessa parantaa. Jokainen organisaatio ratkaisee itse mitä tunnuslukuja käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämiseen. Mittaaminen voi kohdistua toiminnan tehokkuuteen, hävikkiin, asiakasyytyväisyyteen, asiakkaan kokemaan arvoon, mutta mittaaminen voi olla myös toiminnan seuraamista, havainnointia tai tarkastuksia; on kunnossa, ei ole kunnossa. Oleellista ei ole onko mittari numeerinen vai laadullinen, tärkeintä on mitata oikeita asioita. Lecklin (2006) mukaan hyvä mittari on tulevaisuutta ennakoiva ja toimintaa oikeaan suuntaan ohjaava. Hyvä mittari on myös luotettava, ymmärrettävä, yksiselitteinen sekä helppokäyttöinen, jotta analysointi on yksinkertaista. Muutama prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaava mittari riittää. Valittujen mittareiden toimivuutta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. (Laamanen 2002, 177; Laamanen 2005, 152–156; Lecklin 2006, 153; Pesonen 2007, 154.)

Virtasen (2005) mukaan mittareilla tulee mitata asiakkaan odotuksia organisaatiolta ja toiminnan vaikuttavuutta eli samoja asioita mitä organisaation tulee pohtia myös prosessin tunnistamisvaiheessa. Myös Pesonen (2007) lähtee liikkeelle prosessin tunnistamisvaiheessa pohdittavista kysymyksistä ja suosittelee yksittäisen prosessin mittareiden löytämiseksi kolmen kysymyksen logiikkaa:

1. Mikä on prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa?
2. Mitkä ovat prosessin asiakkaiden vaatimukset, tarpeet ja odotukset prosessille?
3. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?

Mittaaminen antaa tiedon organisaation sen hetkisestä tilanteesta. Kun tiedät missä olet, voit asettaa tavoitteita tulevaan realistisesti. Mittaamisella organisaation johto voi suunnata huomion tärkeänä pitämiinsä asioihin. Kun henkilöstö huomaa, että asioita seurataan ja arvostetaan, asia koetaan tärkeäksi. Mittareilla voidaan seurata organisaation onnistumista ja edistymistä sekä osoittaa taso sekä omalle organisaatiolle että asiakkaille. Tunnuslukujen käyttö mahdollistaa toiminnan analysoinnin ja ohjaamisen oikeaan suuntaan, pelkän palautteen keräämisen sijaan. Prosessin ohjaamisen kannalta organisaation tulisi miettiä, riittääkö kerättävä tieto prosessin ohjaamiseen ja ymmärretäänkö organisaatiossa prosessin menestystekijät. Prosessin hallinnan kannalta oleellista on, että mittareista koottu tiedot saadaan helposti analysoitavaan muotoon ja niitä voidaan verrata aikaisempiin palautteisiin. (Laamanen 2002, 149–150; Pesonen 2007, 154–155.)

3.4 Parantaminen

Prosessin parantaminen voidaan jakaa reagoivaan, ennakoivaan ja innovatiiviseen parantamiseen. Reagoivalla parantamisella tarkoitetaan, että jotain tapahtuu ja tapahtuneen perusteella tarvitaan parannuksia prosessiin. Tyypillistä tälle parantamiselle on, että huomataan ero asetetun tavoitteen ja syntyneen suorituskyvyn välillä ja lähdetään parantamaan tilannetta. Prosessia parantamalla ongelmaan saadaan korjaus, mutta liiketoiminnan kannalta se voi olla myöhäistä. Ennakoivassa parantamisessa yritetään ymmärtää trendejä ja nähdä tulevaisuuteen sekä tehdä muutokset prosessiin ennen kuin muutostarve näkyy esimerkiksi prosessin mittareissa. Innovatiiviselle parantamiselle on tyypillistä, että etsitään kokonaan uusia ratkaisuja. Pienten parannusten sijaan voidaan tavoitella jopa 100 %

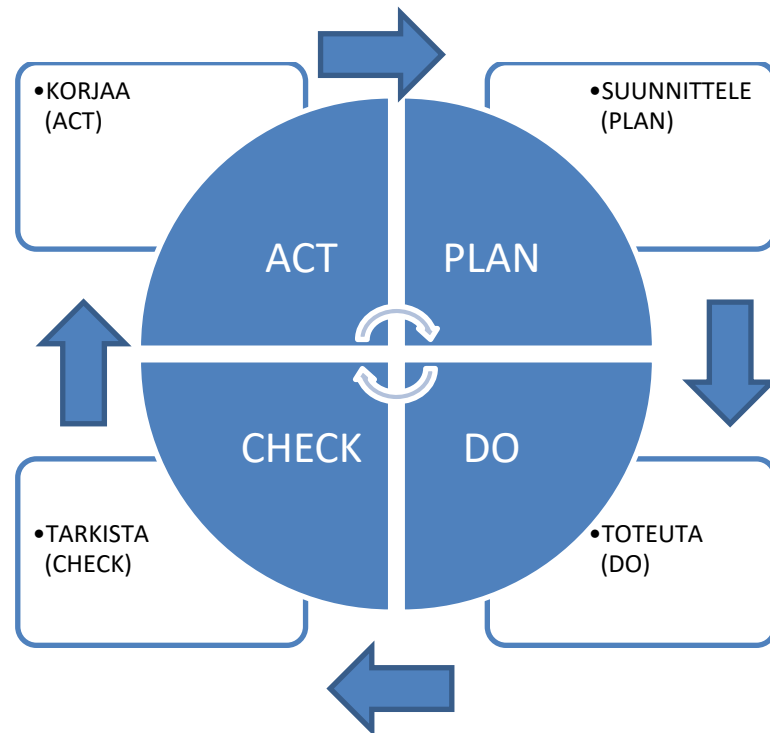
parannuksia. Suuret tavoitteet pakottavat käyttämään parantamisessa innovatiivisia keinoja. (Laamanen 2002, 205–207.)

Prosessien kehittämiseen Laamanen (2002) ehdottaa seuraavia konsepteja:

1. prosessin suunnittelu ja suorituskyyvyn parantaminen
2. ongelmaratkaisu
3. benchmarking

Kun lähdetään kehittämään prosessia suunnittelun ja suorituskyyvyn parantamisen avulla keskeistä on prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen avulla pyritään löytämään keinot, mitkä keskeisesti vaikuttavat prosessin suorituskyykyyn. Suorituskyykyä mitataan koko prosessista ja asiakkaiden tarpeet toimivat kehittämisen lähtökohtana. Tätä konseptia käytetään esimerkiksi tuoteparannusten tekemiseen tai radikaalien parannusten toteuttamiseen. Ongelmaratkaisun lähtökohtana on tunnistaa prosessin suorituskyykyä haittaava ongelma ja poistaa se. Tällöin on kyse yleensä pienistä parannuksista. Havaittu ongelma saattaa liittyä prosessiin tai tuotteeseen. Benchmarkingissa prosessia parannetaan oppimalla vertaisilta hyviä käytänteitä ja uusia näkökulmia. Vertailua hyviin käytänteisiin voidaan tehdä sekä suorituskyyvyn osalta, että prosessin ominaisuuksien osalta. Kaikille näille parantamiskonsepteille on tyypillistä samat yhteiset piirteet, mitkä löytyvät PDCA-syklistä, jatkuvan laadun parantamisen mallista. (Laamanen 2002, 209–211.)

PDCA-sykli, jota kutsutaan myös Demingin ympyräksi (kuvio 11), on klassinen ongelmaratkaisun ja kehäoppimisen malli (Laamanen 2002, 210). Laatuakatemia mukaan tulisi oikeammin puhua kehittämisspiraalista, sillä mallissa kehitys nähdään päättymättömänä prosessina. PDCA-syklin ajatus on, että kehittäminen rakentuu neljän vaiheen ympärille ja nämä vaiheet seuraavat toisiaan päättymättömänä prosessina jatkuvan parantamisen aikaansaamiseksi. Toiminnan kehittäminen käynnistyy suunnittelulla (plan), tämän jälkeen toteutusvaiheessa (do) toiminta viedään käytäntöön, sen jälkeen tuloksia tutkitaan ja arvioidaan (check) ja lopuksi toiminnasta tehdään toimintatapa (act). (Sarala & Sarala 1996, 100–101; Laatuakatemia 2010.)



KUVIO 11. Demingin ympyrä (Laamanen 2002)

Suunnitteluvaiheessa asetetaan toiminnalle selkeät, mitattavat tavoitteet: mitä on tärkeä saada aikaan, mitä tietoja tarvitsemme, miten tietoja hyödynnämme. Suunnitteluvaiheessa päätetään muun muassa toimintaperiaatteista, menettelyistä, henkilöstöstä, tehtävistä ja resursseista sekä määritetään, miten tavoitteiden toteutumista mitataan ja seurataan. Toteutusvaiheessa määritetään toimintatavat millä tavoitteisiin päästään. Tämän jälkeen tehtyä toimintaa ja lopputulosta pohditaan ja arvioidaan, missä onnistuttiin ja missä on vielä kehitettävää. Lopuksi, kun toiminta on korjattu, toimintatapa muutetaan. (Sarala & Sarala 1996, 100–101; Laamanen 2002, 210.)

3.5 Lean-ajattelu toiminnan kehittämisessä

Demingin jatkuvan parantamisen mallin tavoin myös Lean-ajattelussa korostetaan prosessien ja toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Lean-ajattelussa jatkuvasta parantamisesta käytetään termiä Kaizen. Kaizenin perusajatus on, että prosessi ei ole koskaan täydellinen, aina voidaan parantaa ja kehä tulisi saada pyörimään mahdollisimman nopeasti. Liker & Convis (2012) kirjoittaa, että Kaizen on mahdollista vain, jos sitä toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla. Jokaisen työntekijän tulee tarkkailla edistymistään suhteessa

tavoitteisiin ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin epäkohtien ilmentyessä. Kaizenissa kannustetaan jatkuvaan parantamiseen porraskerrallaan, pienin askelin. Kaizen jatkuvan kehittämisen ideataulu on yksi Lean-filosofian työkaluista. Ideataulujen avulla jokainen voi seurata ideoiden etenemistä koko kehitysprosessin ajan. Tämä läpinäkyvyys ja vaikutusmahdollisuus omaan työhön myös edesauttavat kehittämisideoiden toteuttamista ja lisäävät motivaatiota jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen vaatii koko henkilökunnan sitoutumista ja organisaatiokulttuuria, missä henkilöstöllä on halu ja into kehittää omaa toimintaansa jatkuvan oppimisen ilmapiirissä. Tämä vaatii organisaatiolta työntekijöiden osallistamista toiminnan kehittämiseen ja näin sitouttamista organisaation toimintaan. (Liker 2006, 9; Liker & Convis 2012, 19–20, 31; Torkkola, 2015.)

Lean on johtamisfilosofia, joka on syntynyt Japanin autoteollisuudessa. Lean-sana julkaistiin ensimmäisen kerran autoteollisuutta tutkivassa artikkelissa 1988, jossa Toyota erottui tuottavuudellaan merkittävästi muista. Toyota oli kehittänyt järjestelmän, jossa tuotantoprosessi oli mahdollisimman sujuva ja siitä oli eliminoitu kaikenlainen hukka. Tätä Toyotan johtamisfilosofiaa päätettiin kuvata termillä Lean. Lean-ajattelussa keskeistä yllä kuvatun jatkuvan parantamisen ohella on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Prosessin lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja prosessista pyritään karsimaan pois kaikki sellaiset toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaalla tarkoitetaan sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Asiakkaille lisäarvoa tuottavat toiminnot kuten laatu, hinta, toimitusvarmuus ja joustavuus pyritään hoitamaan optimaalisen tehokkaasti ja jatkuvasti prosessia parantaen. Tärkeää on myös ottaa asiakkaat mukaan suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa. (Hannus 1995, 213–216; Liker 2006, 27; Liker & Convis 2012, 14; Torkkola 2015.)

Toyotalla johtajan tehtävä on valmentaa ja tukea joukkuettaan tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Likerin mukaan Toytan menestys perustuu johtajiin; heidän sitoutumiseensa ja jatkuvan parantamisen kulttuuriin. Koko henkilöstön kehittäminen nähdään tärkeänä ja uskotaan, että työntekijät ovat yhtiön arvokkain resurssi. Lean-filosofiassa pyritään yhteisiin prosesseihin ja toimintatapoihin, joiden suunnitteluun ja luomiseen työntekijät osallistetaan ja näin sitoutetaan toiminnan kehittämiseen. Toimintaa visualisoidaan erilaisten työkalujen esimerkiksi kartan tai kaavion avulla, jotta kaikille syntyy ymmärrys mitä olemme tekemässä ja mihin pyrimme. Työntekijöitä rohkaistaan tekemään omia päätöksiä ja ottamaan vastuuta. Siirtyminen Lean-filosofiaan ei tapahdu itsestään vaan

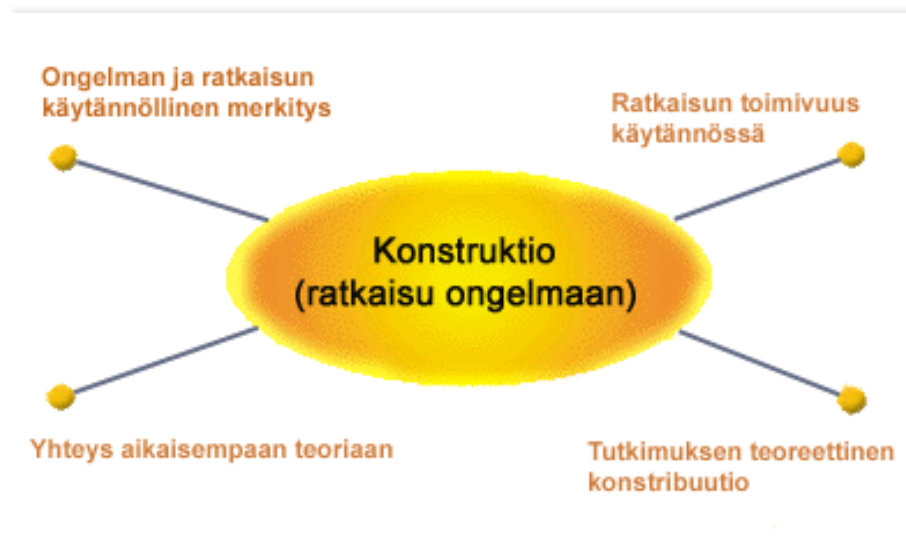
vaatii koko organisaation sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja sovittuihin menettelytapoihin. (Liker 2012, 4–6, 14–15, 32, 150; Torkkola 2015.)

Tässä luvussa käsiteltiin prosessinhallintaan kuuluvia prosessin tunnistamista, kuvaamista, arviointia, mittaamista ja parantamista. Prosessinhallinnalla on merkittävä rooli myös asiakaspalautteen käsittelyssä, jotta kerätty palautetieto saadaan hyödynnettyä toiminnan kehittämisessä. Lean-ajattelussa keskeisiä tekijöitä toiminnan kehittämisessä ovat johtamisfilosofia, koko henkilöstön sitoutuminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Nämä ovat olennaisia asioita siirrettäessä prosesseissa mallinnettuja toimintoja käytännön kehittämistoiminnaksi.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN

4.1 Konstruktiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmät

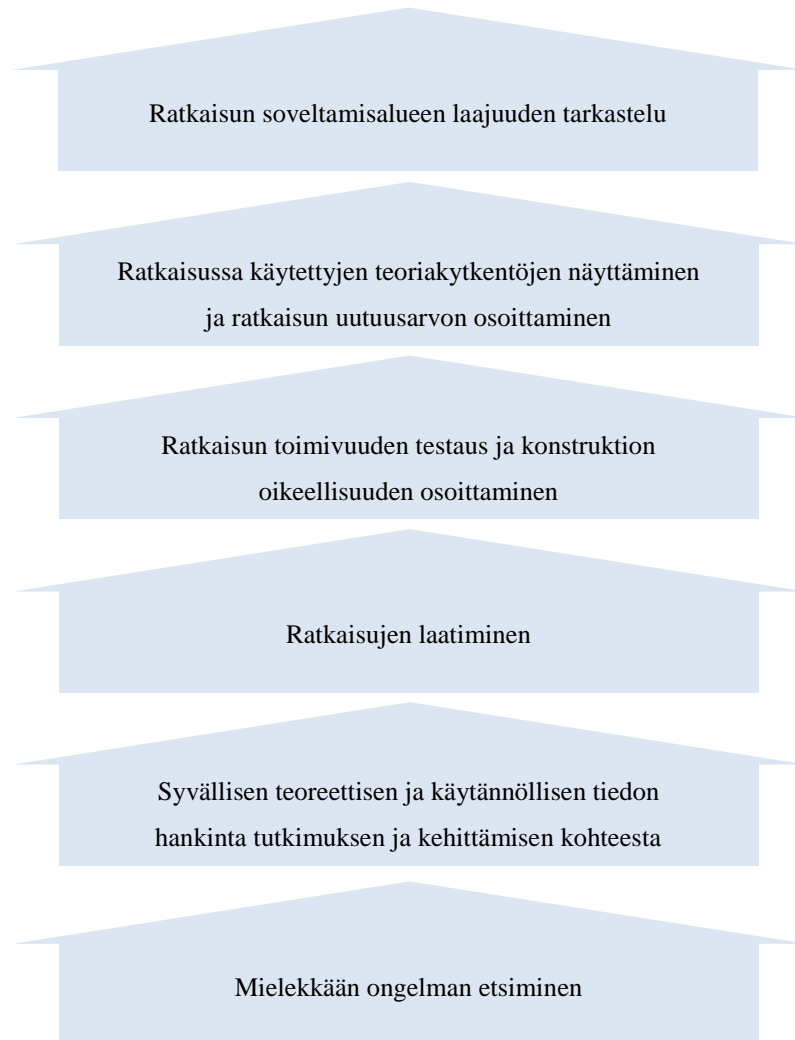
Kehittämistyön lähestymistapa on konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun tarkoituksena on luoda jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi malli, uusi tuote, suunnitelma tai esimerkiksi kehittämiseen liittyvä prosessimalli. Konstruktiivinen tutkimus pyrkii ratkaisemaan havaitun ongelman käytännönläheisesti luomalla uuden rakenteen. Tämän uuden rakenteen pohjalle tarvitaan vahvan teoreettisen tiedon lisäksi uutta empiiristä tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.) Lukka (2001) pitää konstruktiivista tutkimusta soveltavana tutkimuksena, mikä keskittyy tosielämän ongelmiin. Tavoitteena konstruktiivisella tutkimuksella on luoda uusi käytännön työhön soveltuva, mutta samanaikaisesti teoriaan pohjautuva toimintamalli (kuvio 12). Tutkimusote on käsitteellistä konstruointia, mallintamista ja konkreettista mallien toteutusta ja testaamista.



KUVIO 12. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2014)

Konstruktiivisen tutkimuksen tuotoksena saadaan käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu ongelmaan. Ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys ja hyöty. Kyse on lähestymistavasta, jolla pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Onnistuessaan toimintamalli osoittautuu toimivaksi ja käytännölliseksi

myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessia kuvaa kuvio 13. Konstruktiota ei välttämättä aina ole mahdollista kuitenkaan testata esimerkiksi kehittämistehtävien aikataulutukseen liittyvistä syistä. (Ojasalo ym. 2009, 65–66.)



KUVIO 13. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Lukka 2014)

Konstruktiivisen tutkimuksen tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja kyselyt. Tarvittavaa aineistoa kannattaa kerätä laajasti, monella eri tavalla. Menetelmä vaatii yrityksen ja sen toimintatapojen syvällistä ymmärrystä, että käyttökelpoinen ratkaisu voidaan räätälöidä yrityksen käyttöön. Myös yhdessä tekemisen ja yhteistyön merkitys painottuu. Esimerkiksi tulevat käyttäjät kannattaa ottaa kehittämisprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Heille voi järjestää aivoriihtilaisuuksia tai ryhmäkeskusteluja prosessin eri vaiheissa. Usein kehittäjällä on itsellään iso rooli, sillä hän toimii usein prosessissa tukihenkilönä ja oppimisen edistäjänä. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

Tämän konstruktivisen kehittämistyön tavoitteena on laadun kehittäminen työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja työn tarkoituksena on luoda toimintamalli siihen, miten työ-
sääoppimisen prosessista saadaan palautteeseen reagoiva ja jatkuvan parantamisen peri-
aatteen mukainen prosessi. Tässä kehittämistehtävässä tekijän pitkä historia kohdeorga-
nisaation opettajana tukee konstruktivisen tutkimuksen valintaa kehittämistehtävän lä-
hestymistavaksi, koska tekijä tuntee hyvin organisaation ja syntyvän konstruktion käyt-
täjät sekä heidän tarpeensa. Tekijä myös kokee, että hänen on helppo lähestyä tutkittavaa
ryhmää ja asiaa, koska henkilöt ovat tuttuja. Sama koskee pitkälti myös työelämän yh-
teistyöyrityksiä.

Onnistumisen tunnusmerkkeinä toimintamallin kehittämisessä voidaan pitää mallin käyt-
tökelpoisuutta, hyödynnettävyyttä, helppokäyttöisyyttä ja yksinkertaisuutta. Nämä kaikki
ovat ominaisuuksia, joita vaaditaan, että yritykset sekä oppilaitos ottavat toimintamallin
käyttöön. Mahdollisia riskejä kehittämistyössä voivat aiheuttaa esimerkiksi kehittämis-
työhön yrityksistä osallistuvien avainhenkilöiden vaihtuminen tai se, ettei organisaation
sitoutuminen säily, jos ongelmaa pidetään vähemmän merkittävänä.

4.2 Kehittämistyön tutkimusmenetelmät

Kehittämistyötä toteutettiin lukuvuoden 2015-2016 aikana osittain OTTO-osaamisperus-
teisuus työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen -hankkeessa. Minun roolini hankkeessa kes-
kittyi toimintamallin suunnitteluun ja pilotointiin kahden muun hanketoimijan kanssa.
Kehittämistyössä käytettiin epämuodollista aivoriihityöskentelyä. Kehittämispalave-
reissa toimintamallin suunnitteluun liittyvistä asioista keskusteltiin, erilaiset ideat kirjat-
tiin ylös ja vasta lopuksi niitä arvioitiin (Ojasalo 2009, 160-161). Samanlaisella työsken-
telytavalla kartoitettiin myös muiden eri aloja edustavien hanketyöntekijöiden ajatuksia
ja mielipiteitä kehitettävästä mallista.

Yhteistyöyritysten toimintamallin suunnittelussa tiedonkeruumenetelmänä ideoiden ja
ajatusten kartoitukseen käytettiin ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelut toteutettiin pää-
sääntöisesti kevään 2017 aikana Fazer Food Servicen ja HOK-Elannon kanssa. Ryhmä-
haastattelussa tavoitteena on avoin, vapaamuotoinen keskustelu tutkijan haluamasta ai-
heesta tai teemasta. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä, jolla saadaan
usealta henkilöltä samanaikaisesti, helposti ja nopeasti arvokasta tietoa kehittämistyöhön.

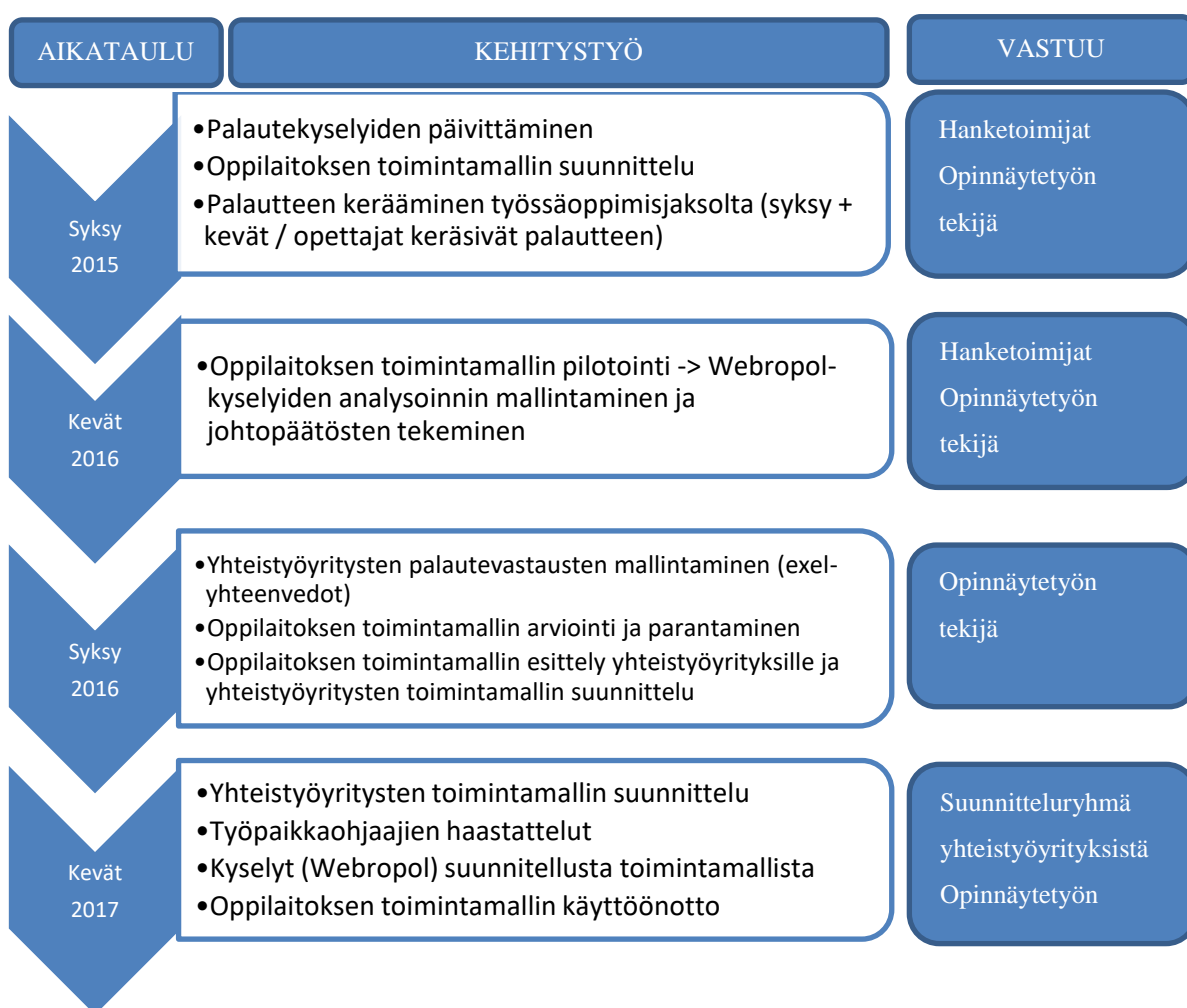
Ojasalon (2009) mukaan ryhmäkeskustelun tärkeä etu on, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie keskustelua usein yksilöhaastattelua syvemmälle ja asioita uusille tasoille. Menetelmä sopii tilanteisiin, kun pyritään löytämään uusia ideoita tai aihepiiristä ei ole paljon tietoa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2002, 197; Ojasalo 2009, 111–112.)

Ryhmähaastattelujen lisäksi kevään aikana tehtiin kymmenen avointa haastattelua yhteistyöyritysten työpaikkaohjaajille opiskelijoiden työssäoppimisen ohjaus- ja arviointikäyntien yhteydessä. Haastatteluissa selvitettiin millä toimilla palautteista nousseet kehittämistoimenpiteet saadaan työssäoppimispaikoissa käytännön kehittämistoimiksi. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmä, jossa haastattelijä vuorovaikutteisesti osallistuu aineiston tuottamiseen. Haastattelu voi olla esimerkiksi strukturoitu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton, avoin haastattelu. Ojasalon (2009, 108–109) mukaan avoin haastattelu voi olla epämuodollinen keskustelu, jossa molemmat osapuolet keskustelevat tasavertaisesti haastatteluaiheesta. Haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan selventää tai syventää asioita, kerätä uusia näkökulmia tai korostaa yksilöä tutkimustilanteen objektina. Ojasalo (2009) kirjoittaa, että aidossa toimintaympäristössä toteutettu haastattelu antaa usein syvällisempää tietoa haastateltavan ajatuksista kuin irrallaan asiayhteydestä tehty haastattelu. (Ojasalo 2009, 106–107; Koppa – Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Sekä oppilaitoksen että yhteistyöyritysten toimintamallien valmistuttua keväällä 2017 tehtiin kysely, jossa selvitettiin vastaajien mielipidettä toimintamallin käyttöönottamisen kannalta tärkeisiin seikkoihin. Kysely lähetettiin kymmenelle yhteistyöorganisaation edustajalle; osa oli toimintamallin suunnitteluun osallistuneita ja osa työpaikkaohjaajia, joille toimintamalli oli esitelty aikaisemmin. Oppilaitoksesta kysely lähetettiin kolmelle toimintamallin pilotointiin osallistuneelle marata-alan opettajalle, kahdelle organisaation edustajalle sekä kaikille opetusalojohtajille. Opetusalojohtajat valittiin kohderyhmäksi, koska he ovat tärkeässä roolissa kehittämistoimenpiteistä tiedotettaessa ja kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viemisessä opetusaloilla. Sähköisessä internetkyselyssä vakioitujen valintakysymysten lisäksi vastaajien oli mahdollista antaa kehitysehdotuksia luotuun toimintamalliin. Tässä vaiheessa suunniteltua toimintamallia oli ehditty joiltakin osin pilotoida oppilaitoksessa, mutta yhteistyöorganisaatioilla ei vielä tuolloin ollut kokemusta mallin käytöstä.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

Kehittämistyön lähtökohtana oli oppilaitoksen tarve tehostaa palautetiedon keräämistä työssäoppimisesta sekä ennen kaikkea palautteista saadun tiedon hyödyntämistä. Aikaisemmin palautetta ei ole kerätty säännöllisesti ja systemaattisesti, joten työssäoppimista ei ole voitu kehittää todelliseen tietoon pohjautuen. Yksittäiset opettajat saattoivat kerätä suullista palautetta työpaikkaohjaajilta ja opiskelijoilta, mutta koko oppilaitoksen kattavaa palautetietoa ei ollut käytettävissä. Tarvittiin koko oppilaitoksen tasolla tieto nykytilasta, esiin nousseet kehittämistarpeet sekä miten niitä mitataan ja seurataan. Kehittämissuunnitelman toteuttamisessa selvitettiin menettelytavat palautteen keräämiseen, tiedon käsittelyyn ja palautteen hyödyntämiseen sekä luotiin niistä toimintamalli. Kehittämissuunnitelman kuvataan tässä luvussa tapahtumien ketjuna suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja parantamisvaiheiden kautta niin kuin ne toteutuvat kehitetyssä toimintamallissa. Kuviossa 14 kehittämistyön vaiheet ja aikataulu.



KUVIO 14. Kehittämistyön vaiheet ja aikataulu

Keväällä 2015 Varian johtoryhmässä tehtiin päätös säännöllisen ja systemaattisen palautteen keräämisestä työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta. Palautetietoa päätettiin kerätä yksi lukuvuosi kerrallaan, jonka jälkeen palautteet käsitellään. Edellisenä vuonna työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöihin oli tehty Webropol-kysely, jossa kysymykset koskivat työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen (jos näyttö annettiin työssäoppimisjaksolla) suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Tämä kysely päätettiin ennen kuin kysymykset siirrettiin Varian [www.-sivuille](#).

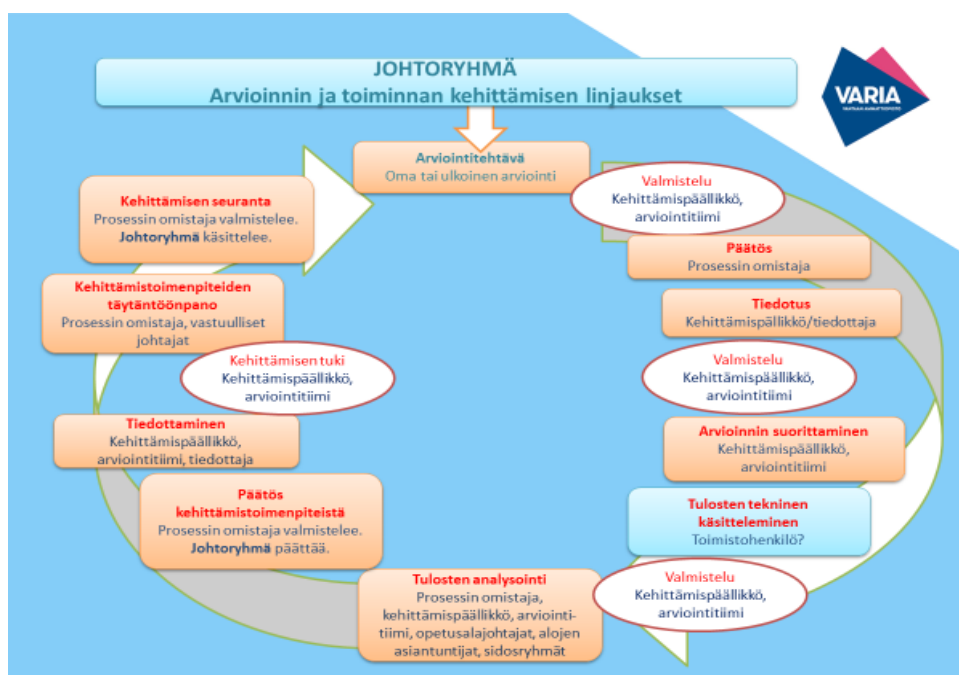
Työssäoppimisen palautekyselyn tavoitteena on mitata työssäoppimisen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin laatua eri osapuolten näkökulmasta. Kysymykset ovat samat kaikille vastaajaryhmille (liite 1), joten niitä pystytään vertailemaan. Kysymykset ovat pääosin määrällisiä, kvantitatiivisia kysymyksiä, joissa asioita arvioidaan asteikolla 1-5. Avoimia, kvalitatiivisia kysymyksiä on ainoastaan kaksi kyselyn lopussa kaikille vastaajaryhmille. Ojasalo (2009, 130) toteaa, että kyselylomakkeen suunnittelun tulee perustua kehitettävän kohteen tavoitteisiin ja lomakkeessa kannattaa kysyä ainoastaan tavoitteen saavuttamisen kannalta oleelliset kysymykset, ei muuta. Koska tässä palautekyselyssä tavoitteena oli työssäoppimisen laadun mittaaminen, oli tärkeää selvittää, mistä laadukas työssäoppiminen koostuu. Työssäoppimista määrittävät lait, asetukset, tutkinnon perusteet, opetushallituksen erilaiset suositukset sekä oppilaitoksen ohjeistukset, jotka antavat lähtökohdan laadukkaaseen työssäoppimiseen suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille. Nämä pyrittiin huomioimaan myös laadituissa kysymyksissä.

Valmiit palautekysymykset siirrettiin lukuvuoden 2015 alussa Varian [www.-sivuille](#). Opettajat ohjeistettiin keräämään palaute opiskelijan työssäoppimisjakson jälkeen opiskelijalta ja työpaikkaohjaajalta. Palaute kerättiin opiskelijan arviointikeskustelun päätteeksi, esimerkiksi tablet-laitteen avulla. Toinen vaihtoehto oli lähettää työpaikkaohjaajille sähköpostitse linkki kyselyyn ja kerätä opiskelijoiden palaute ryhmänä työssäoppimisjakson jälkeisessä palautepäivässä. Myös opettajat vastasivat omaan kyselyynsä. Prosessin kriittinen vaihe on palautteen kerääminen. Jos opettajat eivät kerää palautetta työssäoppimisen arviointikäynnin yhteydessä, työpaikkaohjaajien palaute todennäköisesti jää saamatta. Opetusalojohtajien tehtävänä on seurata Webropol-linkin kautta aineiston kertymistä ja tarvittaessa muistuttaa opettajia palautetiedon keräämisestä.

Samanaikaisesti kun lukuvuoden 2015-2016 aikana kerättiin palautetta, suunniteltiin myös, miten kerätty palaute tullaan käsittelemään ja hyödyntämään. Lähtökohdaksi mallintamisessa otettiin prosessiajattelun periaatteet. Palautteen hyödyntämisprosessin aluksi selvitettiin prosessin perustiedot Laamasen (2005) prosessikuvauksen mallin mukaan (kuvio 10). Prosessin perustiedoissa selvitettiin muun muassa mikä on prosessin tarkoitus ja mitä sillä pyritään saamaan aikaan, kuka on prosessin asiakas ja mitä vaatimuksia asiakkaalla on prosessille, mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet, mitä resursseja prosessi vaatii ja miten prosessin onnistumista mitataan. Luotavan toimintamallin tavoite on työsuorittamisen laadun kehittäminen ja pääasiallinen asiakas on tällöin opiskelija. Kuitenkin tässä kehittämistyössä toimintamallin käyttöönottamisen kannalta asiakkaana tulee ajatella oppilaitosta / opettajia sekä yhteistyöorganisaatioita / työpaikkaohjaajia, joiden tehtävä on saada kerätty palautetieto käytännön kehittämistoiminnaksi toimintamallissa suunnitelluilla toimenpiteillä. Jos käyttäjät eivät koe luotavaa mallia käyttökelpoiseksi ja hyödylliseksi, sitä ei oteta käyttöön.

Prosessiajattelussa ja Lean-filosofiassa lähtökohtana on aina asiakas ja se millä palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Kun tämä on selvitetty, suunnitellaan prosessi ja määritetään ne toimenpiteet ja resurssit, joilla halutut palvelut saadaan aikaan. Perusajatuksena toimintamallin laadinnassa oli miettiä palautetiedon hyödyntäminen tapahtumien ketjuna ja siinä tarvittava tieto, materiaalit, tekijät sekä resurssit. Tämän prosessin tavoitteena on luoda arvoa oppilaitokselle ja yhteistyöyrityksille sekä tietysti viimekädessä opiskelijalle. Kun prosessissa syntyy odotettuja ja suunniteltuja tuloksia, voidaan puhua prosessin suorituskyvystä (Laamanen 2002, 20).

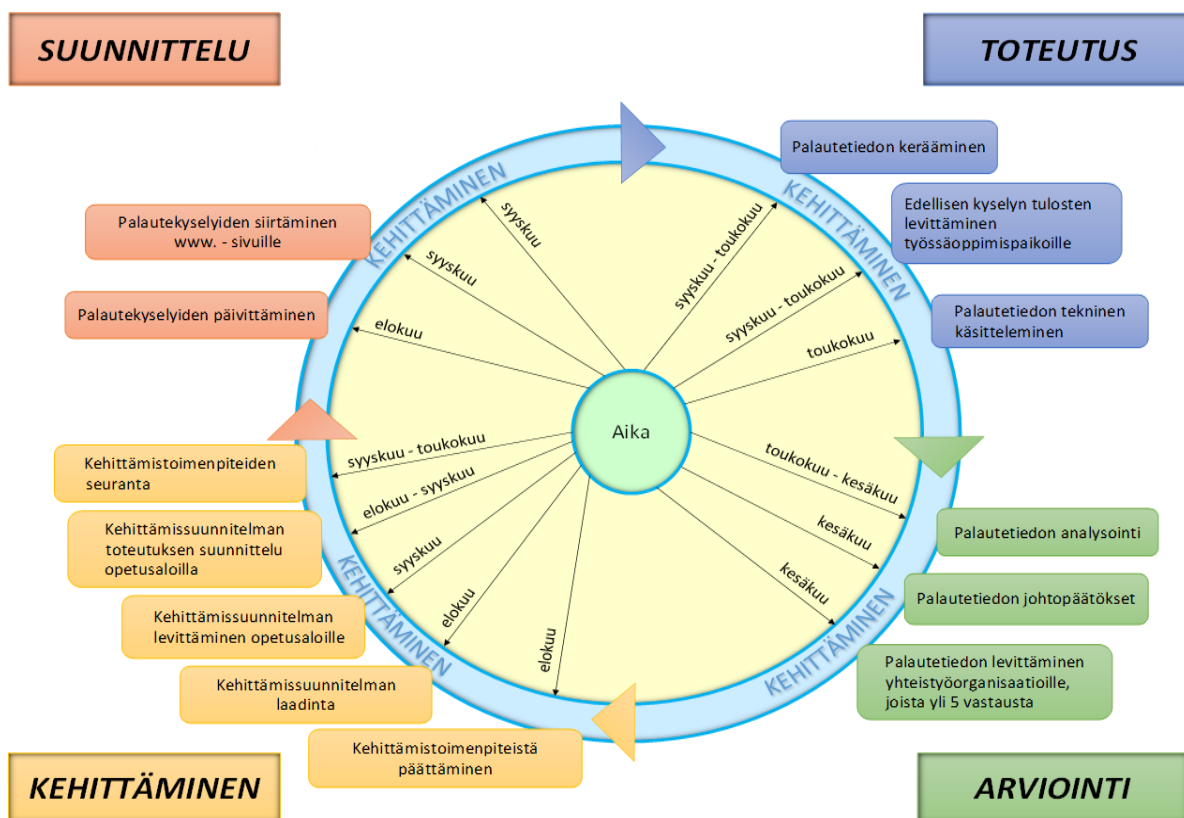
Laamanen (2005, 160–163) kehottaa ensin selvittämään miksi prosessi kuvataan ja mikä on prosessin käyttötarkoitus. Tämä määrittää prosessin kuvaustarkkuuden. Tässä toimintamallissa kuvaamisen tavoitteena oli tuoda näkyväksi palautteiden hyödyntämisprosessissa tarvittavat toiminnot, mutta myös eri roolissa toimivien henkilöiden tehtävät ja vastuut. Pesosen (2007, 144) mukaan hyvässä prosessikuvauksessa tapahtumien ketjun lisäksi avataan, kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Lähtökohdan ja raamit mallin suunnittelulle antoi Varian johtoryhmässä tehdyt linjaukset liittyen arviointiin ja toiminnan kehittämiseen (kuvio 15).



KUVIO 15. Arviointi- ja kehittämistoiminnan johtaminen ja organisointi (Bröcker 2017)

Toteutettavaa prosessimaista toimintamallia lähdettiin suunnittelemaan pienen hanketoimijaryhmän kanssa epämuodollisella aivoriihiyöskentelyllä jatkuvan parantamisen kehhään, jossa prosessissa tarvittavat toiminnot mietittiin suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen osalta lukuvuoden vuosikelloon (kuvio 16). Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Demingin jatkuvan parantamisen kehämalli valikoitui toimintamallin pohjaksi, koska sama kehittämisprosessi käydään läpi uudelleen ja uudelleen. Samaa kehhään on lisätty myös eri toimintojen ajankohdat tuomaan selkeyttä toimintaan. Suunnitteluun vaikutti merkittävästi oppilaitoksen johtoryhmän tekemät linjaukset arviointitoiminnan kehittämiseen Variassa sekä oppilaitoksen luontainen ”vuosikello”. Toiminnan suunnitteluvaiheessa toistuvat samat toiminnot tiettyyn aikaan lukuvuodesta, samoin toteutus-, arviointi- ja parantamisvaiheessa. Tavoitteena oli kuvata ensin oppilaitoksen menettelytavat palautteen hyödyntämiseen ja myös testata menettelytapoja. Toimintamalli yhteistyöyrityksiin Fazer Food Servicelle ja HOK-Elannolle suunniteltiin vasta oppilaitoksen toimintamallin valmistuttua.

TYÖPAIKALLA TAPAHTUVAN OPPIMISEN JA AMMATTIOSAAMISEN NÄYTTÖJEN PALAUTEKYSELYIDEN TOIMINTAPROSESSI



KUVIO 16. Oppilaitoksen toimintaprosessi palautetiedon hyödyntämiseen

Tämän jatkuvan parantamisen kehään kuvatus toimintaprosessin lisäksi tehtäviä toimenpiteitä on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin eri vaiheiden kautta. Sekä oppilaitoksen että yhteistyöyritysten eri osapuolten tekeminen on kuvattu vaiheittain etenevänä järjestyksenä niin sanottuun uimaratamalliin (liite 2). Tavoitteena oli helppolukuinen ja yhdellä silmäyksellä kokonaiskuvan hahmottaminen prosessista sekä eri toimijoiden tehtävistä. Tämän lisäksi oppilaitoksen menettelytavat on avattu tarkemmin taulukkoon, josta selviää, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee (liite 3).

Toimintamallin suunnittelun ja palautetiedon keräämisen jälkeen luotua mallia pilotoitiin joiltakin osin oppilaitoksessa keväällä 2016. Pilotointi koski palautteiden analysointia, johtopäätösten tekemistä ja kehittämissuunnitelman laadintaa. Tiedotuksen ja kehittämis-toimien käynnistämisen osalta käytännöt vaihtelivat opetusaloittain ja näiden toimien ei voida todeta kaikilta osin toteutuneen. Palautteiden käsittelyn lähtötilanteena oli vuoden 2015 aikana kerätyt palautteet Webpropol-kyselyistä työpaikkaohjaajilta, opiskelijoilta ja

opettajilta työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta ja ammattiosaamisen näytöistä. Kerätyistä kyselyistä saatua palautetta ei ole aikaisemmin analysoitu, joten analyysin käsittely mallinnettiin mahdollisimman tarkasti. Eri toiminnot kirjattiin ylös ja analyysistä kirjoitettiin raportti. Alla kuvio raportin sisällöstä (kuvio 17). Analyysi pyrittiin kuitenkin tekemään sellaisella tarkkuudella, joka on mahdollista toteuttaa resurssien puitteissa myös tulevaisuudessa.

SISÄLLYS

1.TAUSTATIEDOT	3
1.1.Palautekyselyyn vastanneet opetusaloittain	4
1.2. Sopimus työnantajan ja opiskelijan välillä	7
1.3. Opettajan yhteydenpito	7
2.TYÖPAIKALLA TAPAHTUVA OPPIMINEN	8
2.1.Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ja perehdytys / työpaikkaohjaajat	11
2.2.Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ja perehdytys / opiskelijat	12
2.3.Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ja perehdytys / opettajat	13
3.AMMATTIOSAAMISEN NÄYTÖT	14
3.1. Ammattiosaamisen näytön suunnittelu ja toteutus / työpaikkaohjaajat	14
3.2. Ammattiosaamisen näytön suunnittelu ja toteutus / opiskelijat	15
3.3. Ammattiosaamisen näytön suunnittelu ja toteutus / opettajat	16
4.PALAUTEKYSELYIDEN AVOIMET VASTAUKSET	17
4.1. Työpaikkaohjaajan palautekysely	17
4.1.1. Mihin tarvitset tukea/koulutusta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöön liittyen	17
4.1.2. Kehittämisehdotuksia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöihin	18
4.2. Opiskelijan palautekysely	19
4.2.1. Mihin tarvitset tukea/koulutusta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöön liittyen	19
4.2.2. Kehittämisehdotuksia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöihin	21
4.3. Opettajan palautekysely	22
4.3.1. Mihin tarvitset tukea/koulutusta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöön liittyen	22
4.3.2. Kehittämisehdotuksia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöihin	22
5. TYÖPAIKKAOHJAAJAN, OPISKELIJAN JA OPETTAJAN PALAUTEKYSELYIDEN JOHTOPÄÄTÖKSET	24

KUVIO 17. Palauteanalysointiraportin sisältö

Palautekyselyn tulosten teknisen käsittelyn Webropol-kyselystä hoiti oppilaitoksen toimistohenkilö. Tämän jälkeen sama hanketoimijaryhmä, joka suunnitteli toimintamallin oppilaitokseen, jatkoi palautetiedon analysoinnilla. Kyselyn tuloksia tarkasteltiin ensin koko oppilaitoksen tasolla, jonka jälkeen tulokset analysoitiin opetusaloittain. Analysoinnin aluksi laskettiin vastausprosentit kaikille vastaajaryhmille koko talon osalta (kuvio 18) sekä opetusaloittain. Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin työssäoppimissopimuksen voimassaoloa (kuvio 19), työpaikalla tapahtuvan oppimisen pituutta suhteessa osaamis-/ammattitaitovaatimukseen ja opettajan ohjaus-/arviointikäyntien lukumäärää.

1. TAUSTATIEDOT

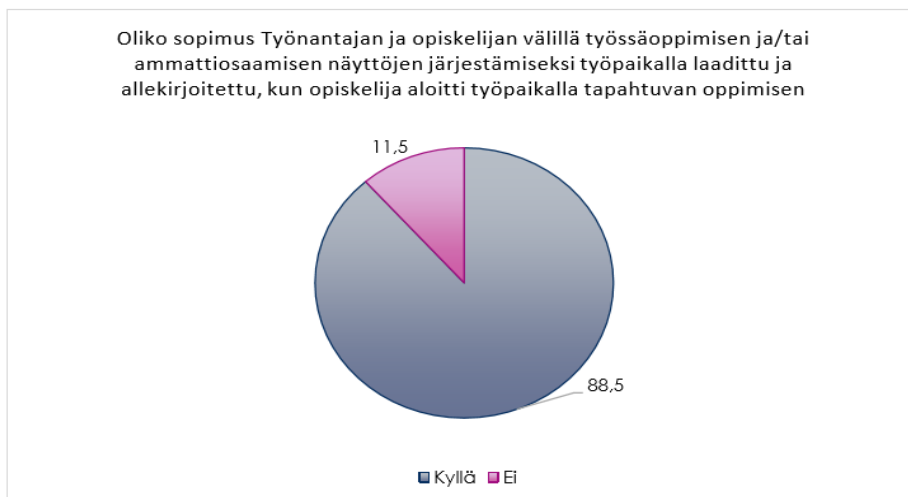
Työssäoppimassa on ollut yhteensä 96 opiskelijaryhmä vuoden 2015 aikana. Laskennallisena ryhmäkokona on käytetty 12 opiskelijaa. Näin on opiskelijamääräksi saatu 1152, tätä on käytetty myös työpaikkaohjaajien määränä. Opettajien määränä on käytetty työssäoppimassa olleiden ryhmien lukumäärää.



	100%	Vastaajien määrä	Vastaus%
Työpaikkaohjaajat	1152	144	12,50
Opiskelijat	1152	225	19,53
Opettajat	96	41	42,71

KUVIO 18. Palautekyselyyn vastanneet

1.2. Sopimus työnantajan ja opiskelijan välillä



KUVIO 19. Sopimuksen voimassaolo

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen suunnittelua ja perehdytystä, toteutusta sekä arviointia mitattiin kaikilta vastaajaryhmiltä viisiportaisella asteikolla. Koko oppilaitoksen sekä opetusalojen kohdalla nostettiin analyysissä esiin ainoastaan sellaiset kohdat mitkä vaativat toimenpiteitä. Alla esimerkkitaulukko koskien opiskelijoiden palautetta työssäoppimisen suunnittelusta ja perehdytyksestä (kuvio 20).

2.2. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ja perehdytys / opiskelijat

Vastaajien määrä: 221

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tiesin työpaikalla tapahtuvan oppimisen järjestelyihin liittyvät tehtäväni	2	2	19	83	114	220	4,39
Työpaikkaohjaaja tiesi ennakoon työpaikalla tapahtuvan oppimisen jaksostani ja työtehtävistäni	7	16	31	83	83	220	4
Minulle oli tehty henkilökohtainen työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitelma	35	27	66	44	48	220	3,2
Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen liittyvät ammattitaitovaatimukset ja/tai oppimistavoitteet, sisällöt ja työtehtävät tarkennettiin yhdessä opettajan ja työpaikkaohjaajan kanssa	11	11	40	72	84	218	3,95
Minut perehdytettiin työpaikkaan ja työtehtäviin	5	7	8	68	133	221	4,43
Minut perehdytettiin työturvallisuusasioihin	9	23	19	69	99	219	4,03
Yhteensä	69	86	183	419	561	1318	4

KUVIO 20. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ja perehdytys / opiskelijat

Kyselyn avoimissa vastauksissa kysyttiin kaikilta vastaajaryhmiltä kaksi kysymystä:

- Mihin tarvitset tukea/koulutusta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöön liittyen
- Kehittämisehdotuksia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöihin

Avointen kysymysten analysointi aloitettiin lukemalla ensin jokaisen vastaajaryhmän vastaukset useampaan kertaan. Vastauksia lukemalla huomattiin, että vastauksissa toistui kaikilla vastaajaryhmillä hyvin saman tyyppisiä asioita. Tämän vuoksi vastausten analysoinnissa päätettiin käyttää teemoittelua eli vastaukset ryhmiteltiin erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelu on hyvin lähellä luokittelua, mutta lukumäärän sijaan teemoittelussa korostuu teeman sisältö. Kun aineistoa järjesteltiin teemojen mukaisesti, kunkin teeman alle koottiin ne kohdat, joissa toistuivat samat tai samankaltaiset asiat. Jokaisen vastaajaryhmän aineistoon oli ylivuivattu eri värejä käyttämällä nämä samankaltaiset asiat.

Aineiston teemoittelu tehtiin tekstinkäsittelyn avulla "leikkaa-liimaa" -toiminnolla. Esi-merkki teemoittelusta (kuvio 21) työpaikkaohjaajien vastaukset kysymykseen: Mihin tarvitset tukea/koulutusta työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja/tai ammattiosaamisen näyttöön liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Perehdytys

- Opiskelijan tehtävät ja vaatimukset on hyvä saada etukäteen, jotta omaa ohjausta pystyy suunnittelemaan
- Työpaikkaohjaajan valmiudet/velvollisuudet, koska aina ei voi olla itse paikalla
- Ehkä enemmän tietoa opiskelijan aiemmista työkokemuksista ja opinnoista
- Papereiden selkeys ja se, että ne olisi tarkoitettu kyseiseen harjoitteluun, eikä yleiset lomakkeet. Myöskin tavoitteet voisivat olla jollakin asteella jo koulun ennalta määrittämiä, jotta olisi selkeää mitä koulu haluaa nuoren oppivan missäkin harjoittelussa.
- Osa termeistä vaikea ymmärtää

Näyttösuunnitelma

- Osa näyttövaatimuksista on vaikea näyttää päiväkodissa, kaipaisin lisäinfoa siitä, miten ko. vaatimukset arvioidaan tällaisessa työympäristössä
- Opiskelijoiden on vaikea saada näyttösuunnitelmaan konkreettisia tavoitteita. Toivon että opiskelijat harjoittelisivat näyttösuunnitelman tekemistä ja kriteerien tulkintaa koulussa.
- Siihen miten tehdä näyttösuunnitelma
- Näyttö työn valitsemiseen
- Oppilaskohtaisten oppimissuunnitelmien tekoon

Arvioinnin kohteet ja kriteerit

- Kriteerien avaamiseen
- Toivoisin yhtenäisiä tavoitteita, kriteereitä jne. Helpottaisi kun on useita opiskelijoita. Nyt tilanne tahtoo kääntyä siihen, ettei uusia opiskelijoita haluta ottaa vastaan.
- Kriteerien selkeyttämiseen
- Kriteereiden tulkittamiseen
- Näytön arviointiin

Erilaiset oppijat

- Opiskelijan taustasta enemmän. Mitä on aikaisemmin tehnyt
- Oppilas ei ollut halukas tulemaan töihin. Mikäli koulu lähettää oppilaan, pitäisi tämä asia olla jo tehty oppilaalle selväksi. Työissä ei ole aikaa tai mahdollisuutta ryhtyä toimimaan oppilaan ehdoilla.

Työpaikkaohjaajakoulutuksen tarve

- Olisi hyvä olla päivityskoulutuksia näytön vastaanottamiseen. Jos koulutuksen on käynyt jo monta vuotta sitten niin koulutuksen tavoitteet yms. ovat voineet muuttua siinä ajassa. Myös kouluta voisi tulla opettaja tms. kertomaan tänne työpaikoille vaatimuksista yms.
- Näytön vastaanottaja koulutus
- Näyttökoulutus
- Näytönvastaanottaja koulutus olisi hyvä, saisi ajankohtaista tietoa ja osaamista siihen.
- Kertaus koulutus olisi jossain vaiheessa hyvä

KUVIO 21. Työpaikkaohjaajien vastaukset jaoteltuna eri teemojen alle

Tämän jälkeen teemat käytiin läpi yliviiivamalla eri värejä käyttäen, oliko palaute hyvä, neutraali vai kehitettävä. Kehitettävät kohteet tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin, jotta nähtiin, toistuuko jokin teema niin, että se tulee ottaa mahdollisesti kehittämiskohteeksi. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen ryhmittelystä niiden tarkempaan tarkasteluun. Aineiston käsittely, analysointi ja johtopäätökset tehtiin koko oppilaitoksen tasolla. Kolmella opetuslallalla viidestä vastauksia oli riittävästi, jotta ne voitiin myös analysoida. Tämän jälkeen tuloksista kirjoitettiin oppilaitostasoinen raportti (kuvio 17) ja

mallinnus tiedon käsittelystä sekä raportit ko. kolmelle opetuslalle. (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006.)

Tulosten analysoinnin ja johtopäätösten jälkeen oppilaitoksen johtoryhmä päätti kehittä-
miskohteet ja laati kehittämissuunnitelman (kuvio 22) seuraavalle lukuvuodelle. Koska
vastaajamäärät kyselyssä olivat usealla opetuslalla pienet, kehittämistoimet ovat oppi-
laitostasoisia. Tulevalle lukuvuodelle valittiin neljä kehittämiskohdetta työpaikalla tapah-
tuvaan oppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöihin. Kehittämissuunnitelmasta selviää
myös kehittämistoimien aikataulu, vastuuhenkilöt, käytettävät resurssit, toiminnan mittai-
rit sekä kehittämistoimien seuranta. Yhdeksi tärkeimmistä kehittämistoimenpiteistä nos-
tettiin palautekyselyiden vastausprosentin nostaminen kaikissa vastaajaryhmissä. Varian
tulokorttiin kirjattiin mittarin tavoitteeksi opettajien ja opiskelijoiden osalta 100% ja työ-
paikkaohjaajien osalta 80%. Koska opettaja on ratkaisevassa asemassa palautteiden ke-
räämisessä, opettajille tehtiin video ohjeeksi palautekyselyihin vastaamisesta.



Vantaan ammattiopisto Varia

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen palautejärjestelmien tuloksiin perustuva kehittämissuunnitelma						
Tavoite	Toimenpiteet	Aikataulu	Toimijat/Vastuut	Resurssit	Tulos/ mittarit	Seuranta

KUVIO 22. Kehittämissuunnitelmapohja

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen kehittämissuunnitel-
masta tiedotettiin, ja se käsiteltiin opetusaloilla syyslukukauden alussa. Tällöin opettajat
pohtivat millaisia toimia ja panostuksia tarvitaan kehittämistoimien käytäntöön vie-
miseksi. Tämän jälkeen opettajat tiedottivat palautekyselyiden tuloksista opiskelijoille, ja

kertoivat tulosten pohjalta tehtävistä kehittämistoimenpiteistä. Kun toimintamallin pilotointi tehtiin oppilaitoksessa, tiedottaminen ei toteutunut kaikilla opetusaloilla, ja kehittämistoimet ovat ainakin osittain tekemättä. Tiedottaminen ja kehittämistoimien käynnistäminen ovat prosessin parannuskohteita, joiden toteutumiseen tulee jatkossa opetusaloilla kiinnittää huomioita.

Toinen toimintamallin pilotoinnissa esiin noussut parannuskohde oli työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen palautelomake. Palautekyselyiden analysointivaiheessa huomattiin kyselyssä muutamia kohtia, jotka on syytä muuttaa tuleviin kyselyihin analysoinnin helpottamiseksi. Tämän lisäksi kysymyksiä yritetään edelleen parantaa mittaamaan tärkeitä ja oleellisia asioita työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen laadusta. Kysymykset painottuvat tällä hetkellä pedagogisen laadun mittaamiseen, seuraavassa kyselyssä tavoitteena on lisätä kysymyksiä, jotka mittaavat laajemmin myös työssäoppimispaikan laatua. Jatkossa palautekyselyiden analyysit oppilaitoksessa tulee tekemään arviointitiimi, jossa on jäseniä eri opetusaloilta.

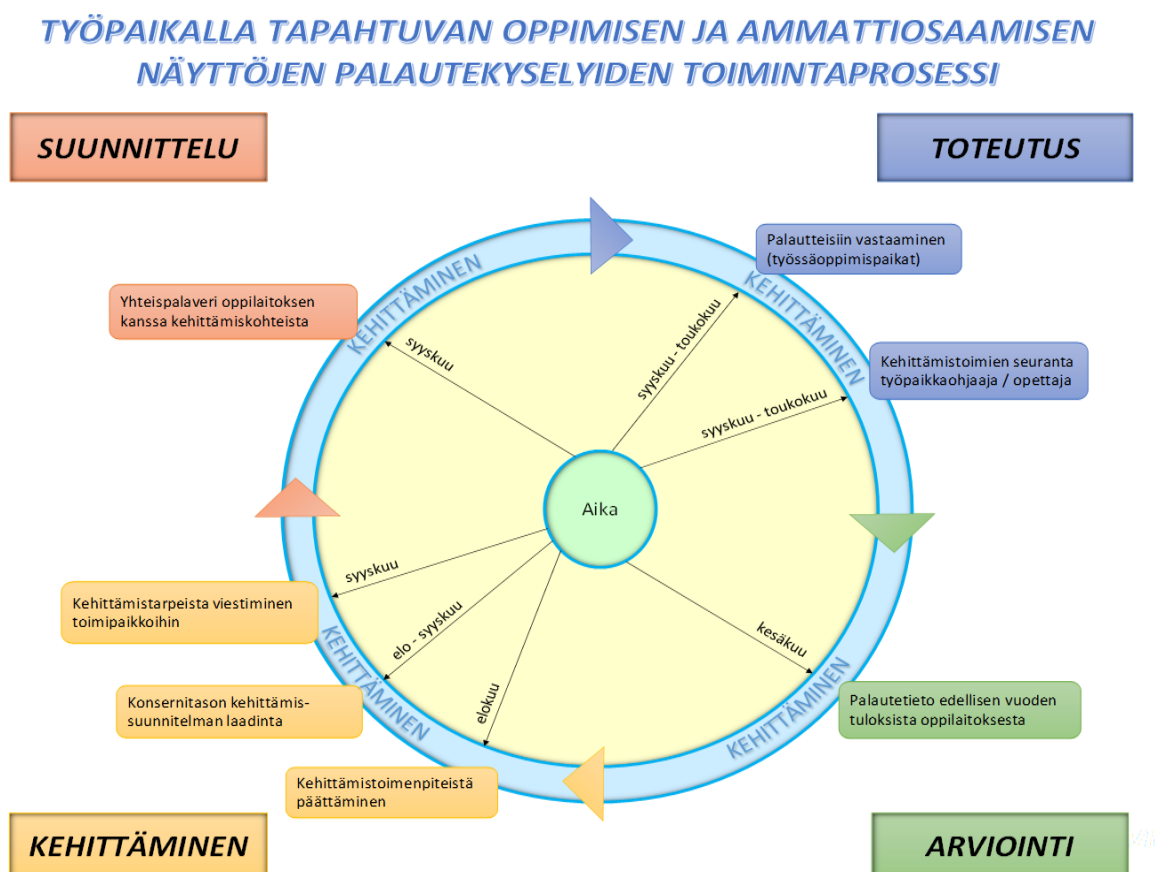
Kun oppilaitoksen tulokset oli käsitelty, yhteistyöyritykset saivat omat palauteyhteenvetonsa (kuvio 23). Webropol-palautteista tehtiin molemmille yhteistyöyrityksille excel-yhteenvedot ”liikennevalo”-idealla. Fazer Food Service ja HOK-Elanto saivat omien paikkojensa palauteyhteenvedot sekä työpaikkaohjaajien että opiskelijoiden osalta. Koska opettaja täyttää ainoastaan yhden palautteen koko ryhmän osalta, opettajan palautetta ei voitu kohdistaa pelkästään yhteistyöyrityksiin.

HOK- Elanto																								
Työpaikalla tapahtuvan oppimispaikan nimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Oliko Sopimus työnantajan ja opiskelijan välillä työssäoppimisen ja/tai ammattiosaamisen näyttöjen järjestämiseksi työpaikalla laadittu ja allekirjoitettu, kun aloitit työpaikalla tapahtuvan oppimisen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tutkintonimike																								
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	2	3	3		3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3
Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ja perehdytys:																								
Tiesin työpaikalla tapahtuvan oppimisen järjestelyihin liittyvät tehtäväni	3	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Työpaikkaohjaaja tiesi ennakkoan työpaikalla tapahtuvan oppimisen jaksostani ja työtehtävistäni	4	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5
Minulle oli tehty henkilökohtainen työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitelma	2	5		4	3	2	5	5	4	3	5	5	2	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4
Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen liittyvät ammattitaitovaatimukset ja/tai oppimistavoitteet, sisällöt ja työtehtävät tarkennettiin yhdessä opettajan ja työpaikkaohjaajan kanssa	2	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4
Minut perehdyttiin työpaikkaan ja työtehtäviin	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	5	5
Minut perehdyttiin työturvallisuusasioihin	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	2
Työpaikalla tapahtuvan oppimisen toteutus:																								
Työyhteisön asenteet olivat myönteiset minua kohtaan	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
Sain tehdä työpaikalla tapahtuvan oppimisen ammattitaitovaatimusten ja/tai oppimistavoitteiden mukaisia työtehtäviä	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
Opettaja oli käytettävissä/ saavutettavissa työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Työpaikkaohjaaja oli käytettävissä/ saavutettavissa työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	4
Menettelytavoista sairastumisen ja muun poissaolon varalle oli sovittu	5	4	3	3	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	1	5	5	5	4		4	5	5	5
Työpaikalla tapahtuvan oppimisen arviointi:																								
Sain opettajalta palautetta	3	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Sain työpaikkaohjaajalta palautetta	4	5	5	5	4	2	5	5	3	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	2
Työpaikalla tapahtuvan oppimisen arviointi perustui arviointikriteereihin	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4
Työpaikalla tapahtuvan oppimisen arviointi- ja palautekeskustelut ohjasivat oppimista	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
Saavutin työpaikalla tapahtuvan oppimisen ammattitaitovaatimukset ja/tai oppimistavoitteet	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen sisältyi ammattiosaamisen näyttö	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1

KUVIO 23. Yhteistyöyrityksen palauteyhteenveto tuloksista

Sekä Variaan että yhteistyöyrityksiin kuvattiin omat toimintamallit. Oppilaitoksessa ai-noastaan marata opetuslalla toimenpiteet palautetiedon hyödyntämiseen on mallinnettu myös työelämän yhteistyöyrityksiin. Tarkoitus on, että marata pilotoi työpaikan toimin-tamallia yhteistyöyritysten kanssa, jonka jälkeen malliin tehdään tarvittavat parannukset ja pohditaan, kuvataanko työpaikkojen toimintamalli jatkossa samaan malliin oppilaitok-sen menettelyjen kanssa.

Fazer Food Servicen ja HOK-Elannon kanssa yhteistyöyritysten toimintamallia työstettiin pääsääntöisesti kevään 2017 aikana. Molempien yritysten kanssa Varialla on säännöllisiä yhteistyötapaamisia useamman kerran lukuvuoden aikana. Näissä yhteistyötapaamisissa asiakkaiden toiveita ja ideoita kartoitettiin ryhmähaastatteluilla palautetiedon hyödyntämiseen kohdeorganisaatioissa. Vapaamuotoisissa keskusteluissa usealta henkilöltä saatiin samanaikaisesti kerättyä tietoa mallin suunnitteluun. Ryhmähaastatteluissa esiin tulleet ideat kirjattiin ylös ja niiden pohjalta suunniteltiin toimintamalli yhteistyöyrityksiin. Oma roolini ryhmissä oli toimia vetäjänä ja yhdessä ryhmän kanssa ideoida ja työstää ratkaisuja. Suunnittelun pohjana oli oppilaitoksen toimintamalli, joka määritteli myös yhteistyöyritysten mallia sekä toiminnan että aikataulun osalta. Molempien yhteistyöyritysten toimintamalli on esitelty kuviossa 24. Tämän suunnitteluvaiheen yhteydessä tehtiin myös uimaratamalli (liite 1) eri toimijoiden roolista selkiyttämään kokonaisuuden hallintaa.



KUVIO 24. Yhteistyöyritysten toimintaprosessi palautetiedon hyödyntämiseen

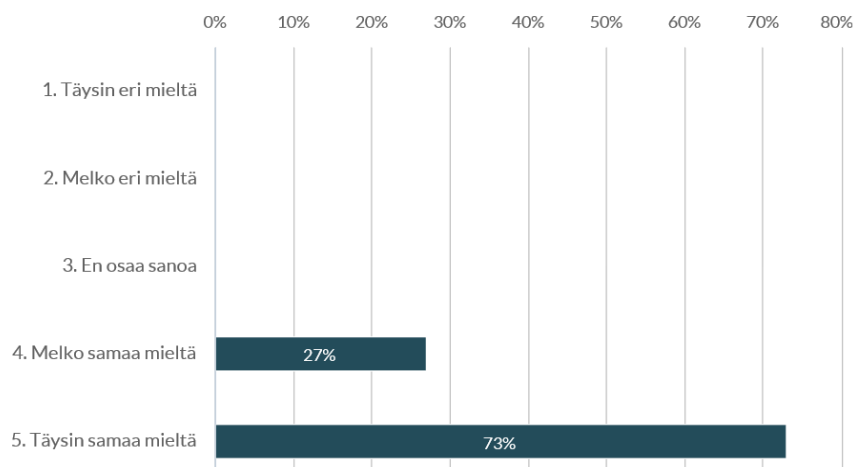
Gummessonin 4Q-laatumallissa (kuvio 3) tarkastellaan palvelun laatua suunnittelun laadun, tuotannon ja toimituksen laadun sekä teknisen laadun ja suhteen laadun näkökulmasta. Luontevat ja hyvin toimivat yhteistyösuhteet molempien yhteistyöyritysten kanssa antoivat hyvän lähtökohdan yhteisen mallin suunnittelulle. Pääkaupunkiseudulla useat oppilaitokset tavoittelevat samoja työssäoppimispaikkoja ja tällöin oppilaitoksen imagolla voi olla merkitystä. Uskon, että Varia on onnistunut oman imagonsa rakentamisessa melko hyvin. Gummesson korostaa suunnitteluvaiheen merkitystä asiakkaan kokemassa laadussa, ja tämän toimintamallin kehittämisessä suunnitteluvaiheeseen käytettiin runsaasti aikaa. Ideaalilanteessa kehittämistoimiin pystyttäisiin reagoimaan nopeasti ja ketterästi, mutta tässä kehittämisprosessissa palautteita kerätään koko lukuvuosi ja vasta sen jälkeen palautteet käsitellään. Tämän vuoksi toiminnan toteutukseen ei tule lähteä ennen kuin suunnitteluvaihe on mietitty tarkkaan. Sekä yhteistyöyritysten että oppilaitoksen odotusten täyttymistä kehitettyyn toimintamalliin mitattiin kyselyllä niin organisaation edustajilta kuin myös työpaikkaohjaajilta ja opettajilta. Kyselyn tuloksista enemmän seuraavissa kappaleissa. Kokemuksia toimintamallista saadaan vasta myöhemmin. Asiakkaan kokemaa laatua voidaan siis tässä vaiheessa tarkastella lähinnä suunnittelun laadun, tuotannon ja toimituksen laadun sekä suhteen laadun näkökulmasta.

Sekä oppilaitoksen että yhteistyöyritysten toimintamallien valmistuttua kymmenelle yhteistyöyrityksen sekä kymmenelle oppilaitoksen edustajalle lähetettiin kysely, jossa selvitettiin vastaajien mielipidettä suunnitelluista menettelytavoista palautetiedon hyödyntämisessä sekä edellytyksiä mallin käyttöönottamiseen. Kysely tehtiin, koska toimintamallin pilotointivaihe oppilaitoksessa osoitti prosessin haasteellisimmaksi vaiheeksi kehittämistoimien käytäntöön viemisen. Kyselyssä pyrittiin kartoittamaan juuri näitä edellytyksiä kehittämistoimien käynnistämiseen. Kokemuksia toimintamallin käytöstä ei kyselyssä mitattu, koska mallia oli ehditty pilotoida joiltakin osin ainoastaan oppilaitoksessa, mutta yhteistyöorganisaatioilla ei vielä tuolloin ollut kokemusta mallin käytöstä.

Kyselyssä kysyttiin vastaajien mielipidettä muun muassa toimintamallin hyödyllisyydestä, käyttökelpoisuudesta ja lisäarvosta suhteessa käytettyyn resurssiin arviointiaskeleilla 1-5. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka ratkaisevat toimintamallin käyttöönoton organisaatioissa. Kyselyyn vastasi 15 henkilöä, joista kaikki pitivät toimintamallia joko hyödyllisenä tai melko hyödyllisenä (kuvio 25). Täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä mallin käyttökelpoisuudesta olivat kaikki, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta (kuvio 26).

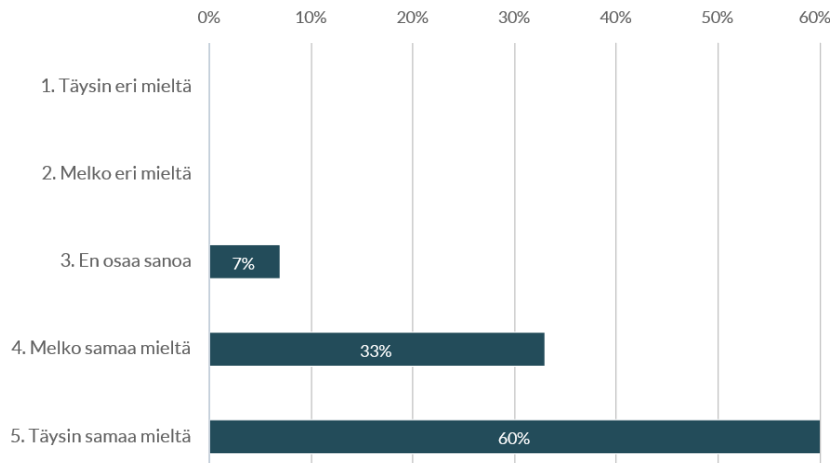
Mallin tuottamasta lisäarvosta toimintaan yksi vastaaja ei osannut sanoa, loput vastaajat katsoivat mallin tuovan lisäarvoa toimintaan suhteessa siihen käytettyyn resurssiin (kuvio 27). Arvon tuottaminen asiakkaalle on prosessiajattelun ja Lean-filosofian peruslähtökohta. Organisaatio voi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, mikäli se kykenee erottumaan muista saman alan yrityksistä. Asiakkaan kokema arvo ei kuitenkaan ole absoluuttinen, vaan siihen vaikuttavat uhraukset, joita asiakkaan täytyy tehdä arvon lunastamiseksi. Asiakkaan uhraus voi olla esimerkiksi asiakkaan kuluttama aika palvelun tuottamiseksi. Todellisuudessa arvo asiakkaalle syntyy vasta, kun asiakas hyödyntää palvelua omassa toiminnassaan. Yrityksen tehtävä on tukea asiakkaita arvonmuodostuksessa. (Grönroos 2015, 192–195.) Lisäksi strukturoiduissa kysymyksissä selvitettiin tuottaako toimintamalli tietoa kehittämistyöhön ja auttaako malli laadukkaan työssäoppimisen toteuttamisessa. Kaikki vastaajat olivat joko samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että malli tuottaa tietoa kehittämistyön pohjaksi ja auttaa laadukkaan työssäoppimisen toteuttamisessa.

Vastaajien määrä: 15



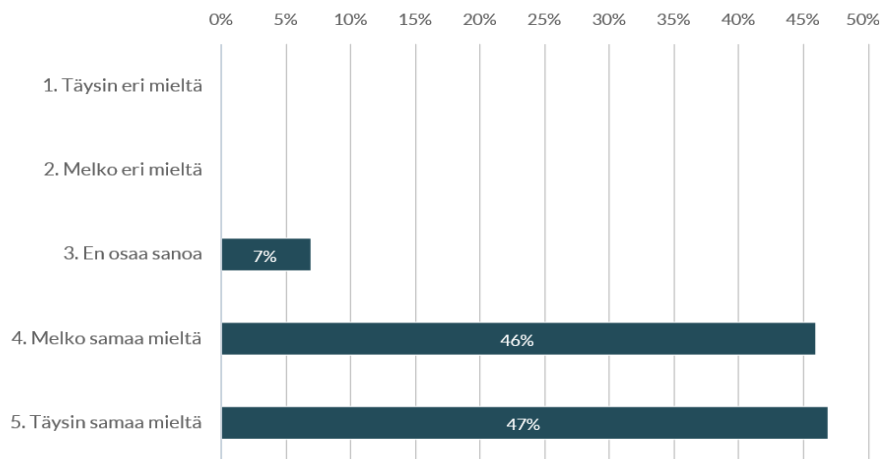
KUVIO 25. Suunniteltu toimintamalli on hyödyllinen

Vastaajien määrä: 15



KUVIO 26. Suunniteltu toimintamalli on käyttökelpoinen

Vastaajien määrä: 15



KUVIO 27. Toimintamalli tuottaa lisäarvoa suhteessa käytettyyn resurssiin

Avoimissa kysymyksissä vastaajalta kysyttiin millä keinoilla toimintamallin käyttöönottamista voidaan edesauttaa ja lisäksi vastaaja pystyi antamaan kehittämis ehdotuksia tai kommentteja tehtyyn malliin. Useat vastaajat korostivat tiedotuksen, perehdytyksen, yhteistyön ja seurannan tärkeyttä toimintamallin käyttöönoton kannalta. Haasteena koettiin henkilöstön ja esimiesten sitoutuminen kehittämistoimiin.

Jotenkin perustelemalla sekä oppilaitosjohdolle että opettajille, että arviointi on oleellinen osa työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittämistä. Ja että kehittäminen on hauskaa ja tuo lisämotivaatiota työn tekemiseen.

Yhteistyössä oppilaitoksen ja työharjoittelupaikan kanssa, koska näin työpaikka saa potentiaalisia työntekijöitä tulevaisuudessa ja opettaja saa tarpeeksi informaatiota, miten opiskelijalla menee työssäoppiminen.

Kehittämisehdotuksissa tai kommenteissa tuotiin esiin seuraavia asioita: palautteet, kehittämistoimenpiteet ja seuranta on hyvä käsitellä työpaikoilla opettajan ohjauskäyntien yhteydessä, kehittämistoimet voisi liittää osaksi opiskelijan oppimispäiväkirjaa, palautetiedon hyötyjen näkyväksi tekeminen, miksi on tärkeä asia. Lisäksi tuotiin esiin, että toimintamallin toimivuudesta ja hyödyllisyydestä kannattaa koota säännöllisesti palautetietoa ja palautteisiin reagoinnin tulee tapahtua nopeasti tiedon käsittelyn jälkeen.

Vuosisykli on toki pitkä ja palautteisiin reagointi etenkin akuuttien korjaavien toimenpiteiden osalta on tärkeää heti tulosten saavuttua. Malli toimii hyvänä pohjana tärkeälle toiminnan muutokselle.

Toimintamallin käyttökelpoisuus paranee, kun palautetietoa kerätään systemaattisesti. Malli on mielestäni edelläkävijä ja erittäin odotettu ja tarpeellinen työ yrityksen (työssäoppimispaikan) näkökulmasta. Työnantajamielikuvan rakentamisessa ja kehittämisessä käytettävä työkalu. Muutieto saadaan dokumentoituun muotoon.

Yhteenvedona tehdystä kyselystä voidaan todeta, että vastaajat arvioivat toimintamallin hyödylliseksi ja malli auttaa vastaajien mielestä laadukkaan työssäoppimisen toteuttamisessa. Gummessonin 4Q-laatumallissa yksi laadun mittareista on tekninen laatu, jolla tarkoitetaan mitä lyhyt- ja pitkäaikaisia hyötyjä palvelusta tai tuotteesta on asiakkaalle. Asiakkaiden kokemukset mallista tulevat kuitenkin näkyviin vasta pidemmällä aikavälillä, kun heillä on kokemusta toimintamallin käyttökelpoisuudesta, hyödynnettävyydestä ja mahdollisesta mallin tuottamasta lisäarvosta toimintaan. Kyselyn luotettavuus olisi lisääntynyt, jos toimintamallia olisi ehditty pilotoida ja vastaajaryhmä olisi kattanut laajemman joukon. Kuitenkin kyselystä saatiin tärkeää tietoa toimintamallin käyttöönoton edistämiseen. Uusi kysely tyytyväisyydestä kannattaa tehdä sen jälkeen, kun asiakkaille on kertynyt kokemusta toimintamallin käytöstä.

Kyselyn lisäksi kehittämistavoitteiden käytäntöön siirtymistä kartoitettiin haastatteluilla. Fazer Food Servicen ja HOK-Elannon työpaikkaohjaajille järjestettiin kymmenen avointa haastattelua kevään 2017 aikana. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miten kehittämistoimet saadaan siirtymään käytäntöön yksittäisissä työssäoppimispaikoissa. Haastattelut tehtiin opiskelijoiden työssäoppimisen ohjaus- ja arviointikäyntien yhteydessä, opiskelijan ohjauskeskustelun päätteeksi. Haastattelun aluksi työpaikkaohjaajalle esiteltiin

suunniteltu yhteistyöyrittysten toimintamalli palautetiedon hyödyntämiseen. Tämän jälkeen työpaikkaohjaajalta kysyttiin keinoja kehittämistoimien käyttöönottamiseen ja siirtämistä arjen toimintaan ko. työssäoppimispaikassa. Haastateltavat olivat aiemmin vastanneet työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen palautekyselyyn.

Kaikki haastateltavat korostivat tiedotuksen tärkeyttä ja yhteistyötä koulutuksen järjestäjän kanssa. Monet vastaajat toivat esille, että työpaikan esimiehen tehtävä on siirtää tietoa kehittämiskohteista paikan henkilökunnalle esimerkiksi viikkopalavereissa tai muissa vastaavissa yhteistyöpalavereissa. Näissä erilaisissa palavereissa voidaan yhdessä miettiä niitä keinoja, miten toimet saadaan käytäntöön. Yksi haastateltava ehdotti vastuuhenkilön nimeämistä työpaikkaan ”valvomaan kehittämistoimia”. Kehittämiskohteista toivottiin myös lomaketta, jota voisi pitää työpaikalla esillä muistuttamassa kehittämiskohteista. Tärkeänä koettiin myös yhteinen toimien seuranta yhdessä koulutuksen järjestäjän kanssa. Vastaajat näkivät, että opiskelijan ohjaus- ja arviointikäyntien yhteydessä opettaja ja työpaikkaohjaaja voisivat lyhyesti keskustella myös kehittämistoimien tilanteesta ja seurannasta. Yhteiset työpaikan ja koulutuksen järjestäjän palaverit nähtiin tärkeinä kehittämistoimenpiteiden toteutumisen ja seurannan kannalta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että oppilaitokseen ja yhteistyöyrittäisiin suunniteltua toimintamalliprosessia käytetään työpaikalta kerättävän palautetiedon hyödyntämiseen. Prosessi alkaa, kun opiskelijan työssäoppimisjaksolta kerätään palautetta opiskelijalta, työpaikkaohjaajalta ja opettajalta ja prosessi päättyy, kun prosessin asiakkaat kehittävät toimintaa palautteiden pohjalta. Palautetietoa työssäoppimisjaksolta kerätään yhden lukuvuoden ajan, jonka jälkeen palautteet analysoidaan ja palautetiedon pohjalta nostetaan kehittämiskohteet. Kehittämistoimille asetetaan mittarit, joita seurataan säännöllisesti. Prosessikuvauksen lisäksi tehtävät toimenpiteet on määritelty, ja toimenpiteille on nimetty vastuuhenkilöt. Prosessin varsinaisena asiakkaana tulee ajatella oppilaitosta / opettajia sekä yhteistyöorganisaatioita / työpaikkaohjaajia, joiden tehtävä on saada kerätty palautetieto käytännön kehittämistoiminnaksi toteuttamalla prosessissa kuvatut toimenpiteet. Toimivasta prosessista hyötyvät kuitenkin kaikki osapuolet.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän lähtökohtana oli konstruktiiivinen tutkimus, jossa tavoitteena oli kuvata ja mallintaa työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta kerätty palautetieto hyödyntämään työssäoppimisen kehittämistä Vantaan ammattiopisto Variassa sekä yhteistyöyrityksissä Fazer Food Servicellä ja HOK-Elannolla. Tarkoituksena oli löytää menettelytavat palautteen keräämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen, joilla päästään jatkuvan parantamisen kehään. Tämän kehittämistyön tuloksena mallinnettiin ja ohjeistettiin palautteen kerääminen, palautteen käsitteleminen sekä selvitettiin edellytyksiä, joilla kerätty ja analysoitu palautetieto saadaan hyödynnettyä. Sekä oppilaitokselle että yhteistyöyrityksille kuvattiin toimintamallit palautetiedon hyödyntämiseen.

Tämän kehittämistoiminnan taustaksi teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin ensin työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatua, jotta palautekysymykset osattiin laatia mittaamaan laadun kannalta olennaisia asioita. Prosessiajatteluun perehtyminen auttoi varsinaisen toimintaprosessin kuvaamisessa ja mallintamisessa. Palauteprosessi kuvattiin Laamasen prosessikuvauksen mallin pohjalta (taulukko 1). Asiakkaan kokemaa laatua toimintaprosessissa peilattiin lähinnä yhteistyöyritysten näkökulmasta Gummessonin 4Q-laatumalliin ja Lean-filosofiasta haettiin ajatuksia siihen, miten toimintamalli saadaan siirrettyä käytäntöön.

Tutkimuskysymyksenä kehittämistehtävässä oli millä menettelytavoilla palautetta kerätään, käsitellään ja hyödynnetään työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta. Palautteen kerääminen Variassa aloitettiin lukuvuonna 2015-2016. Palautteen kerääminen ei ensimmäisenä vuonna onnistunut toivotusti ja opetusalaakohtaiset erot vastausprosentteissa olivat suuret. Esimerkiksi opiskelijoiden vastausprosentteissa vaihteluväli oli 6-75% välillä. Parhaimmat vastausprosentit kaikissa vastaajaryhmissä olivat sosiaali- ja terveystieteillä sekä marata-opetusalailla. Kuluvalle lukuvuodelle vastausprosenttien mittariksi on asetettu opiskelijoiden ja opettajien osalta 100% ja työpaikkaohjaajille 80%. Tuloksia kuluvalta lukuvuodelta ei vielä tätä työtä kirjoitettaessa ole, mutta tavoiteltuihin mittareihin emme tule pääsemään.

Opettajan tehtävä on kerätä palaute opiskelijan työssäoppimisjaksolta. Haasteena on saada kaikki opettajat keräämään työssäoppimispalaute kaikilta osapuolilta. Onkin tärkeää tiedottaa ja muistuttaa opettajia palautteen keräämisestä säännöllisesti lukuvuoden aikana. Palautteen keräämisestä on tehty myös ohje sekä video opettajille. Opettajia voisi motivoida palautteen keräämiseen henkilökohtainen palaute oman ryhmän ja työpaikkaohjaajien osalta. Koko organisaatiotasoinen tai opetuslakohtainenkin palaute voidaan kokea liian kaukaisena. Opetusaloilla palautteen keräämistä voisi tehostaa myös seuraamalla palautteen kertymistä Webropol-linkin kautta. Pesosen (2007, 154) mukaan, kun asioita seurataan, henkilöstö huomaa asian tärkeyden. Johdon asenteella on suuri vaikutus siihen, millainen kulttuuri palautetiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen organisaatiossa syntyy. Jos kehittämistoimista ei opetuslalla tiedoteta ja palautetta ei hyödynnetä, palautteen kerääminen koetaan turhana. Jotta palautetietoa kerätään, opettajien ja esimiesten tulee ymmärtää palautteen keräämisen merkitys sekä yksittäisen työntekijän että organisaation kannalta toiminnan kehittämisessä.

Pilotointivaiheessa palautteet analysoitiin ja mallinnettiin hankkeessa. Palauteen käsittelystä kirjoitettiin raportti, johon mallinnettiin käsittelyn eri vaiheet. Jo pilotointivaiheessa huomioitiin käsittelyyn käytetyn resurssin suhde palautteista saatavaan hyötyyn eli Lean-ajattelulle tyypillinen hukka pyrittiin poistamaan prosessista. Lean-ajattelu korostaa myös henkilöstön osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä toiminnan kehittämisessä. Näin pyritään saamaan henkilöstö paremmin sitoutumaan ja motivoitumaan toiminnan kehittämiseen. Koko oppilaitoksen tasolla arviointitiimi analysoi ja tekee johtopäätökset palautekyselyistä ja johtoryhmä päättää koko Varia-tasoiset kehittämistoimet, mutta jatkossa opetuslat pyritään sitouttamaan kehittämistoimiin siirtämällä opetuslajen palautekyselyt analysoitavaksi opetusaloille.

Monilla koulutuksen järjestäjillä palautetiedon hyödyntäminen kehittämistoiminnassa on palauteprosessin heikoin lenkki. Tämä selviää opetushallituksen tekemissä koulutuksen järjestäjän laadunhallintaa ja oppimistulosten arviointia käsittelevissä kyselyissä. Tässä työssä tavoitteena ollut työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun kehittäminen ei onnistu pelkästään keräämällä ja käsittelemällä palautetietoa vaan tämä tieto tulee myös hyödyntää. Jo pilotointivaihe oppilaitoksessa osoitti, että mallin käyttöönottoaminen on haastavaa ja vaatii töitä. Monilta osin oppilaitoksessa kehittämistoimien käytännön toimintaan saattaminen on kesken tai kehittämistoimia ei ole lainkaan aloitettu.

Toinen pilotoinnissa esiin noussut haaste oli kehittämiskohteiden seurannan toteutuminen. Seuranta kuuluu oppilaitoksessa johtoryhmälle, mutta oppilaitoksen johtoryhmä ei vastaa käytännön toteutuksesta opetusaloilla. Käytännön toimintaa opetusaloilla johtavat opetusalojohtajat, jotka eivät kuulu johtoryhmään. Tällöin ongelmana voi olla, että kehittämistoimia ei pidetä tarpeeksi merkittävinä eikä niiden toteuttamiseen sitouduta. Esimiehillä on keskeinen rooli, miten henkilöstö motivoidaan kehittämistoimiin ja laadun kehittämiseen. Johdon tehtävä on määrittää tavoitteet ja luoda toimintaympäristö missä nämä tavoitteet voidaan saavuttaa.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 34) mukaan organisaatiot voivat menestyä vain, jos tärkeimmät sidosryhmät hyväksyvät toiminnan ja ovat valmiita panostamaan siihen. Yhteistyö ja toiminnan kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa on ollut merkittävässä roolissa tässä kehittämistyössä. Yhteisissä tapaamisissa toimintamallin suunnitteluvaiheessa Fazer Food Servicen ja HOK-Elannon edustajien kanssa ja työpaikkaohjaajien avoimissa haastatteluissa asiakkaat korostivat yhteistyön tärkeyttä toiminnan kehittämisessä. Jotta kehittämistoimet saadaan työssäoppimispaikoissa arjen toiminnaksi, se vaatii hyvää ja sujuvaa yhteistyötä erityisesti opettajan ja työpaikkaohjaajan välillä. Kehittämistoimien seuranta sujuu mielestäni luontevasti opettajan ohjaus- tai arviointikäyntien yhteydessä työpaikoilla. Toimintamallin kuvaaminen ja eri vaiheiden ohjeistaminen työpaikkojen sekä oppilaitoksen näkökulmasta selkiyttää yhteistyötä ja lisää yhteistyöyritysten tyytyväisyyttä. Myös Lean-filosofia korostaa yhtenäisten prosessien ja toimintatapojen merkitystä sekä asiakkaiden osallistamista toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Gummessonin 4Q-laatumallissa yksi laadun mittareista on suhteen laatu. Molemmat yhteistyöyritykset ovat olleet koko prosessin ajan aktiivisia ja innostuneita viemään kehittämistoimia eteenpäin. Toimintamallin suunnittelusta käytännön toimien käynnistämiseen vuorovaikutuksen laatu eri toimijoiden kesken on ollut sujuvaa, asiantuntevaa ja kehittämismyönteistä.

Teoreettiseen, käytännön kokemukseen sekä tehtyyn kyselyyn perustuen näen oleellisena seuraavat edellytykset, jotta kehitetty malli saadaan täysipainoisesti käyttöön. Ensinnäkin, toimintamalli tarvitsee aktiivista viestintää ja kehittämistoimenpiteistä tiedottamista. Organisaation tasolla tulee huolehtia, että jokainen tietää asiakaspalautteen toimintaprosessin kokonaisuuden sekä oman roolinsa ja tehtävänsä siinä. Lisäksi yhteistyö työssäoppimispaikkojen kanssa kehittämistoimien käytäntöön viemisessä on ensiarvoisen tärkeää. Jatkuvan parantamisen mukaisesti toiminnalle on asetettu mittarit, joita seurataan ja toimintaa parannetaan tarvittaessa.

Lean-ajattelussa johtajan tehtävä on valmentaa ja tukea joukkuettaan tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Palautetiedon hyödyntämisessä esimiesten asenne ja sitoutuminen kehittämistoimiin on toiminnan lähtökohta. Henkilökunta tarvitsee johdon tukea palautetiedon hyödyntämiseen oppilaitoksessa, mutta myös työssäoppimispaikoissa.

Tiedotuksen, yhteistyön ja johtamisen lisäksi toimintamallin käyttöönottamisen kannalta on tärkeää, että prosessissa toimivat henkilöt vakuuttuvat mallin hyödyllisyydestä. Jos mallia ei koeta käyttökelpoiseksi, hyödylliseksi ja toimintaan lisäarvoa tuovaksi, se ei juurru arjen toimintaan. Tiedottamisen lisäksi tarvitaan ”markkinointia” toimintamallin hyödyistä ja arvosta. Kyselyssä organisaation sekä yhteistyöyritysten edustajille vastaajat kokivat, että malli tuottaa tietoa organisaation kehittämistyön pohjaksi ja mahdollistaa laadukkaan työssäoppimisen toteuttamisen. Työssäoppimispalautteen keräämisellä saadaan tieto nykytilasta ja tulevista kehittämistarpeista. Palauteprosessin tulee näkyä asiakkaille myös kokemuksena parantuneista käytänteistä, osoituksena, että palautteen antamisella on ollut merkitystä. Samalla kun oppilaitos ja yhteistyöorganisaatiot kehittävät oman työssäoppimisprosessinsa laadunhallintaa, yritykset saavat ammattitaitoisia tulevaisuuden ammattilaisia.

Innolinkin (2016) tekemän imagotutkimuksen mukaan Varian yhteistyöyritykset arvioivat Varian toiminnan parantaneen yrityksen kilpailukykyä ja tuoneen lisäarvoa yrityksen toimintaan. Myös tehdyssä kyselyssä tuotiin esiin toimintamallin hyöty yritysmaailman rakentamisessa. Laamasen (2002, 21-23) mukaan asiakkaan tarpeista lähtevä prosessin kehittäminen parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja kokemusta palvelusta. Prosessit ohjaavat toimintaa ja palautteista saatua tietoa voidaan käyttää esimerkiksi suunnittelun ja johtamisen välineenä. Näin myös työssäoppimispaikat saavat kerättävän palautteen avulla tietoa oman toimintansa kehittämiseen.

Oppilaitoksessa uutta asiakaspalautteiden toimintamallia on pilotoitu yhden lukuvuoden ajan. Prosessikuvaukset ja ohjeistukset palautetiedon hyödyntämiseen on tehty. Kaikilta osin toimet eivät ole onnistuneet, mutta näen tärkeänä, että prosessi on kuitenkin saatu alkuun. Tällä hetkellä tiedämme mihin erityisesti tulee kiinnittää huomiota tulevan lukuvuoden kehittämistoiminnassa. Lean-ajattelun sekä jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti parannamme porras kerrallaan, pikkuhiljaa. Yhteistyöyrityksissä suunniteltu toimintamalli otettiin käyttöön keväällä 2017 ja sitä pilotoidaan seuraavana lukuvuonna. Tästä lähtökohdasta käsin ei vielä voida puhua toiminnan vaikuttavuudesta, mutta sekä

oppilaitoksessa että yhteistyöyrityksissä kehittämistoimet on saatu alkuun. Kun toimintamallista saadaan lisää kokemuksia ja tarvittavat parannukset malliin tehtyä, uskon, että malli on siirrettävissä myös muihin ammatillisiin oppilaitoksiin. Oppilaitosten erilaiset käytänteet kuitenkin vaikuttavat mallin siirrettävyyteen.

Tätä työtä kirjoitettaessa meneillään on ollut ammatillisen koulutuksen reformin valmistelu ja työn loppuvaiheessa eduskunta hyväksyi uuden reformin. Ammatillisen koulutuksen suuri muutos on aiheuttanut haasteita myös kehittämistyöhön, koska oppilaitoksissa on näkynyt epävarmuus tulevaisuudesta ja monia päätöksiä on siirretty odottamaan reformin mukanaan tuomia muutoksia. Konstruktiiiviseen tutkimukseen olennaisesti kuuluva uuden kehitetyn mallin testaaminen jäi aikataulusyistä tässä työssä liian vähäiseksi ja näin ollen saatujen tulosten vaikuttavuus kärsi.

Työpaikalla tapahtuva oppiminen tulee merkittävästi lisääntymään tulevina vuosina ammatillisessa koulutuksessa. Jotta työssäoppimisen laatu voidaan taata, se vaatii säännöllistä ja systemaattista asiakaspalautteen keräämistä kaikilta osapuolilta. Asiakaspalautteen hallinta on tärkeä osa työssäoppimisen laadunhallintaa. Tätä palautetietoa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä vain, jos palautteen käsittelyprosessi on mallinnettu ja prosessissa toimivat ihmiset tekevät yhteistyössä kehittämistoimia. Henkilöstön, johdon ja työelämäkumppaneiden asenteen palautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen tulee olla myönteinen, jotta toiminnasta saadaan jatkuvan parantamisen kehä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Toikon & Rantasen (2009) mukaan luotettavuus on tutkimuksen keskeinen tunnusmerkki ja se kohdistuu tutkimuksellisen työn menetelmiin, prosessiin ja tuloksiin. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetti (luotettavuus) ja valideetti (pätevyys) käsitteiden kautta, kun taas laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuus käsitettä. Toikko (2009) kirjoittaa, että kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta, ”tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista”. Käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella prosessiohjauksen näkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Prosessinäkökulmassa tarkastellaan tuotetun aineiston tarkoituksenmukai-

suutta ja kehittämistulosten näkökulmassa tarkastellaan työssä syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Oleellista on tulosten siirtyminen käytännön toimintaan. (Toikko 2009, 121–122, 125.)

Vakuuttavuus tarkoittaa tutkimusta koskevien valintojen ja tulkintojen näkyväksi tekemistä. Toikon mukaan tutkimuksen vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen, johdonmukaisuuteen ja toimijoiden sitoutumiseen. Hirsijärvi kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä asioita luotettavuuden kannalta ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset ja niiden yhteensopivuus tutkijan tekemien tulkintojen kanssa. Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsijärvi 2002, 214; Toikko 2009, 123-124.)

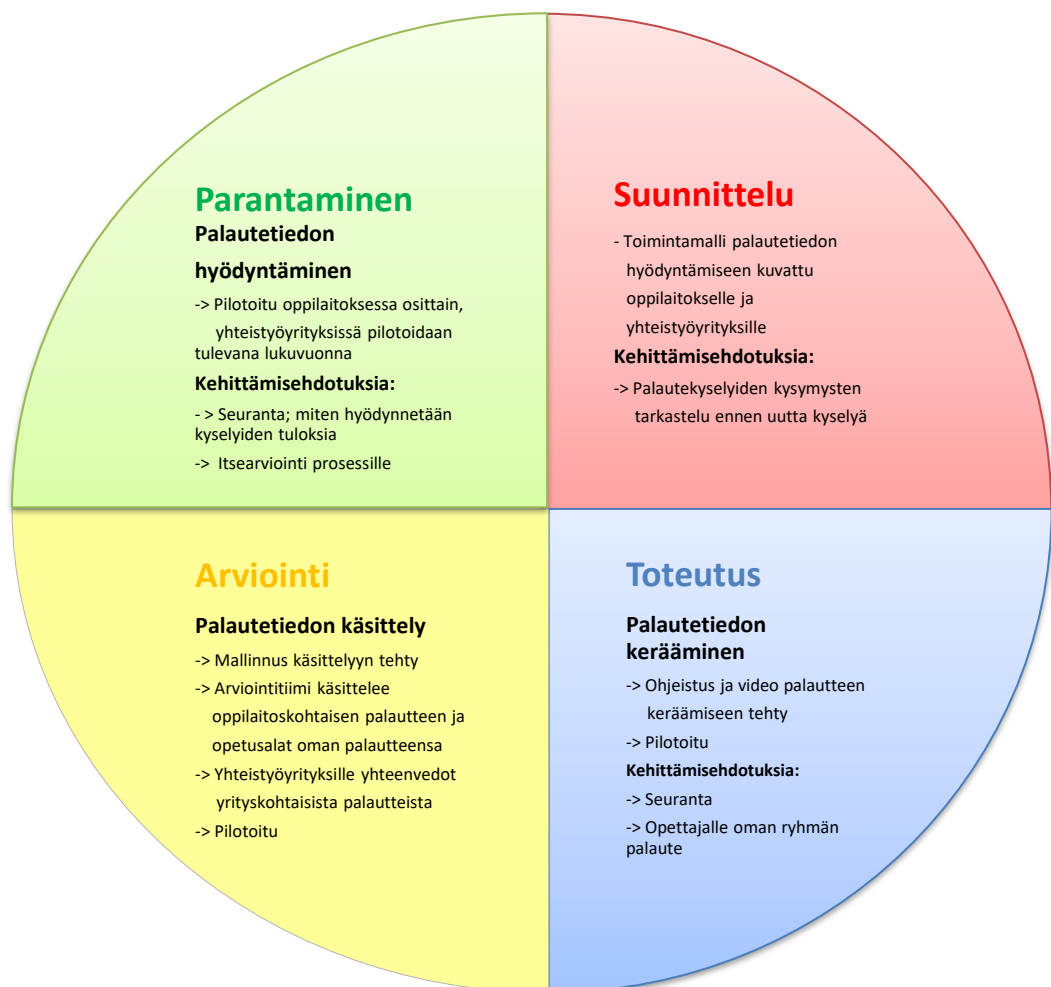
Tämä kehittämistyön kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti tapahtuneen mukaan. Myös kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden vastuut on selvennetty kehittämistyön toteutuksen kulkua kuvattaessa sekä kehittämistyön vaiheet ja aikataulu kuviossa 14. Usean toimijan osallistuminen ja kommentointi kehittämistyön eri vaiheissa paransi työn luotettavuutta, toisaalta taas rajallinen aikaresurssi heikensi luotettavuutta, koska kehitettyä toimintamallia ei ehditty pilotoida yhteistyöyrityksissä ja oppilaitoksessakaan pilotointi ei kaikilta osin toteutunut.

Kehitetyn toimintamallin käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä selvitettiin kyselyssä mallin eri käyttäjäryhmiltä. Kyselyyn vastanneet pitivät toimintamallia käyttökelpoisena ja hyödyllisenä. Kyselystä ei kuitenkaan voida vetää yleistettäviä johtopäätöksiä, koska suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista kokemus toimintamallin käytöstä vielä puuttui. Laajempi kokemus toimintamallin käytöstä olisi lisännyt tulosten luotettavuutta mallin käyttökelpoisuudesta ja hyödyllisyydestä.

Toikon (2009) mukaan tiedon vaikuttavuus riippuu siitä, miten organisaatio tietoa hyödyntää. Kerätyn palautteen vaikuttavuus on vähäistä ja painottuu lyhyelle ajalle, jos kerättyä palautetta ei käsitellä ja hyödynnetä. Kun organisaatio hyödyntää palautetiedon, vaikuttavuus on suuri ja tietoa voidaan hyödyntää myös pitkällä aikavälillä. Tässä työssäoppimisen palautetiedon toimintaprosessissa kerätyn ja käsitellyn palautetiedon hyödyntämisessä on vielä kehitettävää, vaikka työ on saatukin alkuun. Tämän kehittämistyön aikataulusta johtuen toimintamallin pitkän aikavälin hyödyt jäivät todentamatta.

5.3 Kehittämisehdotukset

Johtopäätökset kappaleessa linjattiin niitä edellytyksiä, joilla suunniteltu toimintaprosessi saadaan käyttöön. Oppilaitoksessa tulee jatkossa kiinnittää huomio prosessijohtamiseen ja toimintaprosessin hallintaan. Toimintamalli on suunniteltu ja vastuuhenkilöt nimetty, mutta pilotointi on paljastanut haasteita mallin käyttöön ottamisessa sekä erilaisissa käytännöissä ja toimintatavoissa eri opetusaloilla. Tähän vaikuttaa varmasti se, että oppilaitos on melko suuri ja toimii viidessä eri toimipisteessä. Tämän vuoksi toimintamallin hyödyntämistä ja siihen liittyvien käytäntöjen noudattamista tulisi varsinkin alkuvaiheessa seurata säännöllisesti. Alla olevassa kuviossa selvitetään (kuvio 28) palauteprosessin nykytilaa ja kehittämisehdotuksia jatkoon.



KUVIO 28. Palauteprosessi ja kehittämisehdotukset

Työelämä ympärillämme muuttuu nopeasti ja myös koulutuksen tulisi pystyä reagoimaan näihin muutoksiin. Jatkuvassa muutoksessa asiakaspalautteisiin pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti ja ketterästi. Ongelmamme oppilaitoksessa on, että tällä hetkellä palautetta kerätään koko lukuvuosi ja vasta sen jälkeen tehdään johtopäätökset tuloksista ja reagoidaan. Palautteen antamiseen on kehitetty viime aikoina monia digitaalisia välineitä esimerkiksi Workseed-ohjaamisen ja palautteen annon digitaalinen väline. Workseed-sovel- lus palelee myös työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja työpaikkaohjaajat voivat antaa sen kautta palautetta samoin kuin opiskelijat. Tällainen nopeasti reagoiva palautteen antami- nen täydentäisi hyvin vuosittain kerättävää ja käsiteltävää asiakaspalautetta. Vuosittain kerättävästä palautteesta saadaan kokonaiskuva työssäoppimisen laadusta, kun digitaali- set välineet hyödyttävät enemmän yksittäisen opiskelijan, työpaikkaohjaajan ja opettajan arkea. Digitalisaatio antaa tulevaisuudessa palautetiedon keräämiseen varmasti uusia mahdollisuuksia.

Toimintamallin testaamista tulee jatkaa tulevana lukuvuonna yhteistyöyrityksissä ja op- pilaitoksessa. Toimintaprosessille olisi hyvä tehdä myös itsearviointi. Itsearviointi antaisi kokonais kuvan toimintaprosessin tilasta sekä ohjaisi kiinnittämään huomion toiminta- mallin laadun kannalta tärkeisiin asioihin sekä prosessin jatkuvaan parantamiseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö WSOY.

Ammatillisen koulutuksen laatustrategiaryhmä. 2011. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 – 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Julkaistu 14.02.2011. Luettu 05.03.2016. <http://docplayer.fi/409514-Ammatillisen-koulutuksen-laatustrategia-2011-2020-opetus-ja-kulttuuriministerion-tyoryhmamuistioita-ja-selvityksia-2011-9.html>

Bröcker, L. kehittämisspäällikkö. 2017. Arviointi ja kehittäminen Variassa. Luento. Vantaan ammatillisen koulutuskeskuksen johtoryhmän kokous 2.3.2017. Vantaan ammatitopisto Varia. Vantaa.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Gummesson, E. 1993. Quality Management in Service Organizations. An Interpretation of the Service Quality Phenomenon and a Synthesis of International Research. Sweden: ISQA International Service Quality Association.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suori-tuskyky. 4. painos. Espoo: HM&V Research Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hulkari, K. 2006. Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan ammatillisessa peruskoulutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Julkaistu 29.08.2006. Luettu 03.06.2016. <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67622/951-44-6684-5.pdf?sequence=1>

Innolink. 2016. Vantaan ammatillisen koulutuskeskuksen Varian imagotutkimus. Tutkimusraportti. Luettu 11.4.2017. <https://research.innolink.fi/innolinkid/>

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Julkaistu: 13.12.2002. Päivitetty: Versio: 05.10.2012. Luettu 27.10.2016. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Karjalainen, A. 2004. Koulutuksen laatu-järjestelmän perusteet. Oulun yliopisto opetuksen kehittämisyksikkö. draft. 29.4.2004. Viitattu 19.10.2015. http://tievie.oulu.fi/arvioinnin_abc/laatu/koullaat.pdf

Koppa – Jyväskylän Yliopisto. 2015. Aineiston hankintamenetelmät. Haastattelut. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Julkaistu: 10.04.2015. Luettu: 18.9.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/haastattelut>

Koramo, M. 2011. Työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt ammatillisessa peruskoulutuksessa. Tilannekatsaus 2011. Raportit ja selvitykset 2011:15. Helsinki: Opetushallitus. Luettu 07.03.2016. http://www.oph.fi/julkaisut/2011/tyossaoppiminen_ja_ammattiosaamisen_naytot_ammattillisessa_peruskoulutuksessa

Käyttäjädemokratiaklubi – Laatukeskus, Benchmarkingjaos. 2008. Työkirja asiakaspalautteen itsearvioinnin tueksi. Helsinki: Helsingin kaupunginosayhdistykset ry Helka / Kansalaiskanava-hanke. Luettu 14.05.2016. http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Liitteet/itsearviointi_180407.pdf

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Suomen laatukeskus Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatukeskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laatuakatemia. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Päivitetty 28.9.2010. Luettu 11.11.2016. <http://sivut.koti.tpo.fi/tuurala/prosessit.htm>

Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta 21.8.1998/630.

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 21.8.1998/631.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Oyj.

Liker, J. K. 2006. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.

Liker, J. K. & Convis, G. L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Readme.fi.

Linden, J. 2015. Tiedon hallinta & yrityksen menestys. 2. painos. Tampere: Netera Consulting.

Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Helsinki: Metodix Oy. Julkaistu 19.5.2014. Luettu 12.9.2016. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Miettinen, M. henkilöstön kehittämispäällikkö. 2017. Laatu HOK-Elanto. Sähköpostiviesti. minnastiina.miettinen@sok.fi. Luettu 4.5.2017.

Nieminen, M. specialist recruitment. 2017. Laatu Fazer Food Services. Sähköpostiviesti. mari.nieminen@fazer.fi. Luettu 28.4.2017.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Tutkimustyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisesta koulutuksesta 6.11.1998/811.

Opetus- ja kulttuuriministeriö OKM. 2011. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 – 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9. Luettu 11.10.2015.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=fi>

Opetushallitus. 1999. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta. Suositus koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille. Arviointi 9/1999. Helsinki: Opetushallitus. Luettu 13.10.2016. http://www.oph.fi/download/112235_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallinta.pdf

Opetushallitus. 2015. Osaamisen hankkiminen työpaikalla ammatillisessa peruskoulutuksessa. Oppaat ja käsikirjat 2015:6. Helsinki: Opetushallitus. Luettu 10.4.2016. http://www.oph.fi/download/167955_osaamisen_hankkiminen_tyopaikalla_ammattillisessa_peruskoulutuksessa.pdf

Opetushallitus. 2016. Ammatillisen koulutuksen reformi. Helsinki: Opetushallitus. Julkaistu 13.4.2016. Luettu 18.3.2017. http://www.oph.fi/kehittamishankkeet/ammattillisen_koulutuksen_reformi

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Porvoo: Ai-ai Kustantamo.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 16.7.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 3. painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Taloudellinen tiedotustoimisto TAT. 2007. Työssäoppimisen opas työpaikalla. 10. uudistettu painos. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto TAT.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vantaan Ammattiopisto Varia. 2016. Strategia 2016-2017. Vantaa: Vantaan ammattiopisto Varia. Luettu 10.01.2016. <http://www.varia.fi/fi/varia/kehittamistoiminta/strategia-2012-2015>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yhdessä tekemällä -hanke Oulun koulutuskuntayhtymä. 2012. Työssäoppimisen laatu-kriteerit työpaikalle. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Luettu 20.03.2016. <http://www.osao.fi/media/hankkeet/oulun-toppi/johdanto/tyossaoppimisenlaatu-kriteerit-tyopaikallekansilehtineen.pdf>

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

LIITTEET

Liite 1. Opiskelijan palautekysely työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta

Opiskelijan palautekysely

1. Ryhmätunnus

2. Työpaikalla tapahtuvan oppimispaikan nimi

3. Oliko Sopimus työnantajan ja opiskelijan välillä työssäoppimisen ja/tai ammattiosaamisen näyttöjen järjestämiseksi työpaikalla laadittu ja allekirjoitettu, kun aloitit työpaikalla tapahtuvan oppimisen



4. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ja perehdytys

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tiesin työpaikalla tapahtuvan oppimisen järjestelyihin liittyvät tehtäväni	0	0	0	0	0	0	
Työpaikkaohjaaja tiesi ennakoon työpaikalla tapahtuvan oppimisen jaksostani ja työtehtävistäni	0	0	0	0	0	0	
Minulle oli tehty henkilökohtainen työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitelma	0	0	0	0	0	0	
Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen liittyvät ammattitaitovaatimukset ja/tai oppimistavoitteet, sisällöt ja työtehtävät tarkennettiin yhdessä opettajan ja työpaikkaohjaajan kanssa	0	0	0	0	0	0	
Minut perehdytettiin työpaikkaan ja työtehtäviin	0	0	0	0	0	0	
Minut perehdytettiin työturvallisuusasioihin	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	

5. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen toteutus

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työyhteisön asenteet olivat myönteiset minua kohtaan	0	0	0	0	0	0	
Sain tehdä työpaikalla tapahtuvan oppimisen ammattitaitovaatimusten ja/tai oppimistavoitteiden mukaisia työtehtäviä	0	0	0	0	0	0	
Opettaja oli käytettävissä/saavutettavissa työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana	0	0	0	0	0	0	
Työpaikkaohjaaja oli käytettävissä/saavutettavissa työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana	0	0	0	0	0	0	
Menettelytavoista sairastumisen ja muun poissaolon varalle oli sovittu	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	

6. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen arviointi

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Sain opettajalta palautetta	0	0	0	0	0	0	
Sain työpaikkaohjaajalta palautetta	0	0	0	0	0	0	
Työpaikalla tapahtuvan oppimisen arviointi perustui arviointikriteereihin	0	0	0	0	0	0	
Työpaikalla tapahtuvan oppimisen arviointi- ja palautekeskustelut ohjasivat oppimista	0	0	0	0	0	0	
Saavutin työpaikalla tapahtuvan oppimisen ammattitaitovaatimukset ja/tai oppimistavoitteet	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	

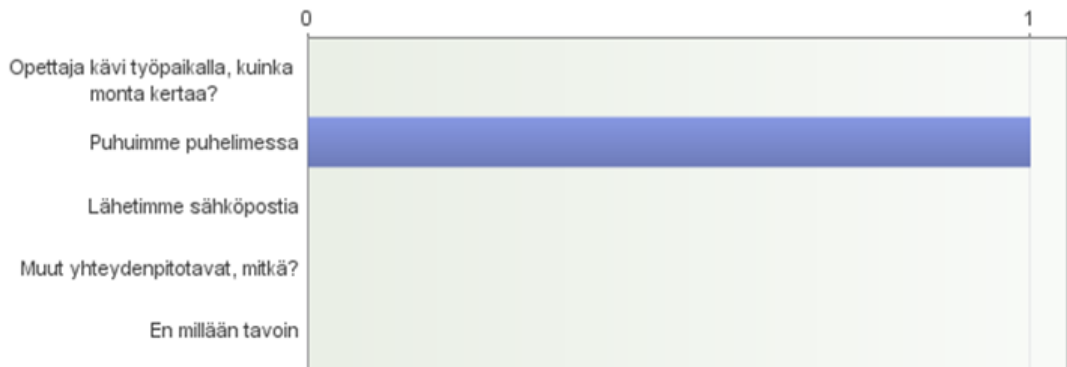
7. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen pituus oli suhteessa ammattitaitovaatimuksiin ja/tai oppimistavoitteisiin

Vastaajien määrä: 1



8. Olin ohjaavan opettajan kanssa yhteydessä työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana (voit valita useita vaihtoehtoja)

Vastaajien määrä: 1



9. Ammattiosaamisen näytön suunnittelu ja toteutus

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tiesin ammattiosaamisen näytön ammattitaitovaatimukset ja/tai oppimistavoitteet, sisällöt ja arvioinnin	0	0	0	0	0	0	
Tiesin ammattiosaamisen näyttöön liittyvät tehtäväni	0	0	0	0	0	0	
Opettaja ohjasi minua näyttösuunnitelman laadinnassa	0	0	0	0	0	0	
Näyttösuunnitelma ohjasi toimintaani näyttötilanteissa	0	0	0	0	0	0	
Sain harjoitella näytön edellyttämää osaamista ennen näyttöä	0	0	0	0	0	0	
Ammattiosaamisen näytössä oli mahdollista hyödyntää teoriaopetuksessa käsiteltyjä asioita	0	0	0	0	0	0	
Ammattiosaamisen näytössä pystyin hyödyntämään työpaikalla oppimiani asioita	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	

10. Ammattiosaamisen näytön arviointi



	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Ammattiosaamisen näytön arviointi tapahtui arviointikriteerien mukaisesti	0	0	0	0	0	0	
Tein ammattiosaamisen näytön itsearviointin	0	0	0	0	0	0	
Työpaikkaohjaajalla oli asiantuntemusta ammattiosaamisen näytön arviointiin	0	0	0	0	0	0	
Opettajalla oli asiantuntemusta ammattiosaamisen näytön arviointiin	0	0	0	0	0	0	
Ammattiosaamisen näytöt vastasivat työelämässä vaadittavaa osaamista	0	0	0	0	0	0	
Ammattiosaamisen näytön avulla sain tietoa vahvuuksistani ja kehittämistarpeistani	0	0	0	0	0	0	
Ammattiosaamisen näyttöpaikka oli sopiva tutkinnon osan ammattitaitovaatimusten ja/tai oppimistavoitteiden kannalta	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	

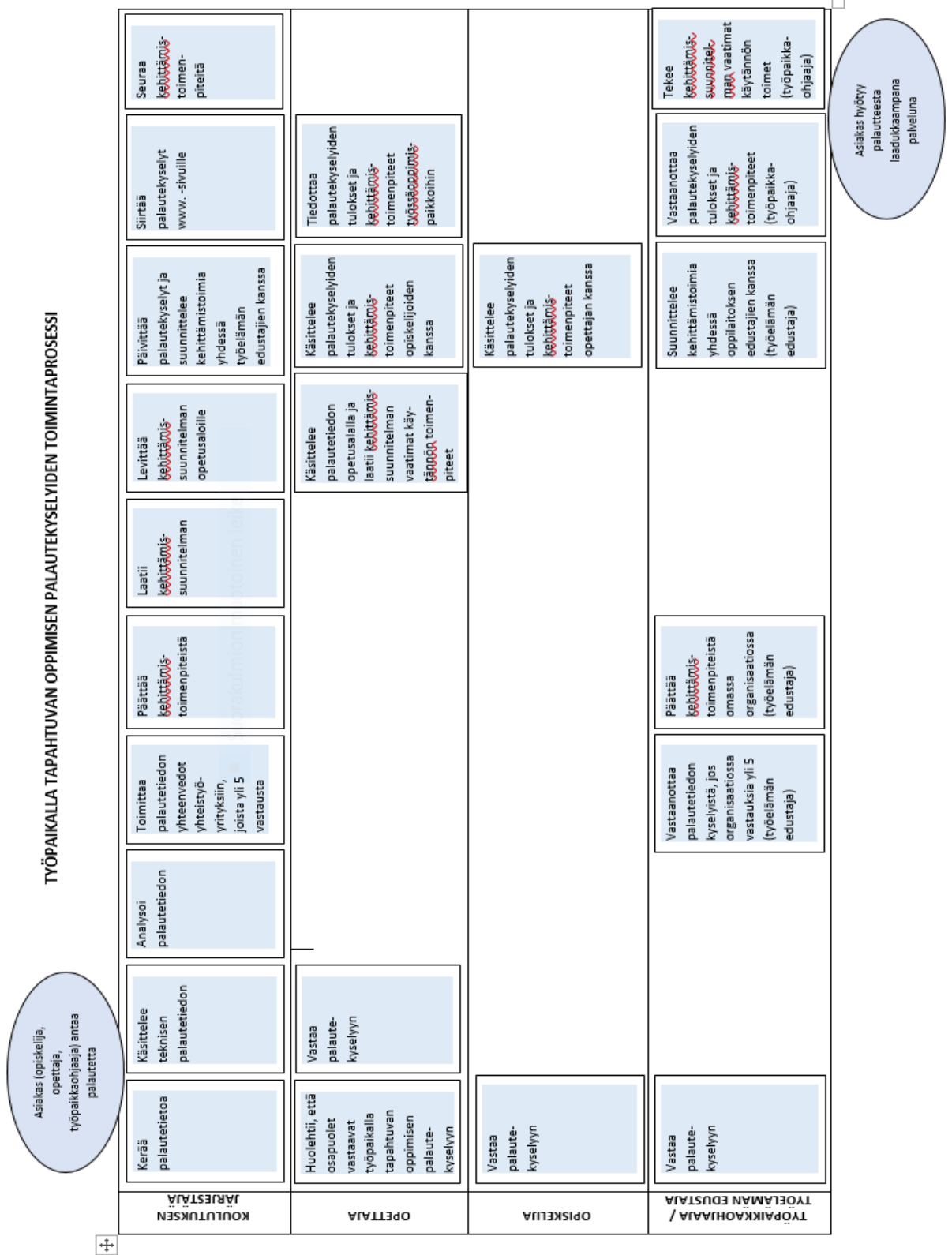


11. Mihin tarvitset tukea/koulutusta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöön liittyen

12. Kehittämisehdotuksia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja/tai ammattiosaamisen näyttöihin

Liite 2. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen toimintaprosessi

TYÖPAIKALLA TAPAHTUVAN OPPIMISEN PALAUTEKYSELYIDEN TOIMINTAPROSESSI



Liite 3. Tarkennettu tehtäväkuvaus palautetiedon käsittelyprosessista

TEHTÄVÄ	TEKIJÄ / VASTUU	AJANKOHTA
Palautetiedon kerääminen työssäoppimisjaksolta	Opettaja	Koko lukuvuosi
Edellisen kyselyn tulosten levittäminen työssäoppimispaikoille	Opettaja	Koko lukuvuosi
Palautetiedon tekninen käsitteleminen	Toimistohenkilö	Toukokuu
Palautetiedon analysointi oppilaitos	Arviointitiimi	Touko-kesäkuu
Palautetiedon analysointi opetusalat	Opettajat	Touko-kesäkuu
Palautetiedon johtopäätökset oppilaitostaso	Arviointitiimi	Touko-kesäkuu
Palautetiedon johtopäätökset opetusalat	Opettajat	Touko-kesäkuu
Palautetiedon levittäminen yhteistyöorganisaatioille, joista yli viisi vastausta	Koulutusvastaava	Kesäkuu
Kehittämistoimenpiteistä päättäminen	Johtoryhmä	Elokuu
Kehittämissuunnitelman laadinta	Prosessin omistaja	Elokuu
Kehittämissuunnitelman levittäminen opetusaloille	Opetusalaohjaaja -> Opettajat -> Opiskelijat	Syyskuu
Kehittämissuunnitelman toteutuksen suunnittelu opetusaloilla	Opettajat	Syyskuu
Kehittämistoimenpiteiden seuranta	Johtoryhmä / Prosessin omistaja	Koko lukuvuosi
Palautekyselyiden päivittäminen tarvittaessa	Arviointitiimi	Elokuu
Palautekyselyiden siirtäminen www-sivuille	Tiedottaja	Syyskuu